

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA Y GOBERNABILIDAD



Tesis

Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la
Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022

Presentado por:

Edith Huamani Cayllahua

Para optar el título de Licenciado en Ciencia Política y Gobernabilidad

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA Y GOBERNABILIDAD



TESIS

**Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la
Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022**

Presentado por **Edith Huamani Cayllahua**, para optar el título de Licenciado en
Ciencia Política y Gobernabilidad

Sustentado y aprobado 17 de febrero del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:

Dr. Víctor Raúl Nomberto Bazán

Primer miembro:

Dr. Clemente Marín Castillo

Segundo miembro:

Mg. Ana Elizabeth Velázquez Tica

Asesor:

Mg. César Eduardo Cuentas Carrera




UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD N°127 -2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Educación y Ciencias Sociales, declara que la Tesis intitulada: **Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022** ; presentado por la bachiller **Edith Huamani Cayllahua**, para optar el título de Licenciado de Ciencia Política y Gobernabilidad, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software Turnitin, siendo el índice de similitud **ACEPTABLE (21%)**, por lo que cumple con los criterios de originalidad establecidos por la Universidad.

Abancay, 30 de abril del 2025


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC
Dr. Carlos Enrique Coacalla Castillo
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION - FECS
Unidad de Investigación
Facultad de Educación y Ciencias
Sociales



Agradecimiento

Agradecida por aquellas críticas constructivas, aportes para la elaboración del presente trabajo de investigación y sobre todo a mi querido hermano Josué Huamani Cayllahua por su apoyo incondicional durante este proceso que hicieron posible la culminación de esta investigación.



Dedicatoria

Es para mi sumamente grato dedicar este trabajo de tesis a mis padres Cleofe Cayllahua Román y Miguel Huamani Serrano, por todos estos años de apoyo incondicional a quienes amo y admiro.

A mis hermanos (as) por ser fuente de inspiración y motivación.



Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la
Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022
Línea de investigación: Sistema Político y Gobernabilidad

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del Problema	10
1.2.1 Problema general	10
1.2.2 Problemas específicos	10
1.2.3 Justificación de la investigación	10
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	14
2.1 Objetivos de la investigación	14
2.1.1. Objetivo general	14
2.1.2. Objetivos específicos	14
2.2 Hipótesis de la investigación	15
2.2.1. Hipótesis general	15
2.2.2. Hipótesis específicas	15
2.3 Operacionalización de variables	15
CAPÍTULO III	17
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	17
3.1 Antecedentes	17
3.2 Marco teórico	20
3.3 Marco conceptual	61
CAPÍTULO IV	64
METODOLOGÍA	64
4.1 Tipo y nivel de investigación	64
4.2 Diseño de la investigación	64
4.3 Población y muestra	65
	1



4.4	Técnica e instrumentos	66
4.5	Análisis estadístico	67
CAPÍTULO V		69
RESULTADOS Y DISCUSIONES		69
5.1	Análisis de resultados	69
5.2	Contrastación de hipótesis	78
5.3	Discusión	86
CAPÍTULO VI		91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones	91
6.2	Recomendaciones	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		96
ANEXOS		105



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operativización de variables	15
Tabla 2 Población de estudio	65
Tabla 3 Fiabilidad del instrumento	67
Tabla 4 Prueba de normalidad	68
Tabla 5 Procesamiento de datos – encuestados.	69
Tabla 6 <i>Características generales del estudio – Genero encuestado</i>	69
Tabla 7 Características generales del estudio edad	70
Tabla 8 Características generales del estudio Área	70
Tabla 9 Características generales del estudio - tiempo de servicio	71
Tabla 10 Características generales del estudio - cargo ocupación que desempeña	71
Tabla 11 Características generales del estudio - condición laboral	72
Tabla 12 Resolución de conflictos	72
Tabla 13 Gestión por resultados	74
Tabla 14 Variable 1 - Resolución de conflictos	75
Tabla 15 Variable 2 - Gestión por resultados	76
Tabla 16 Correlación entre las variables Resolución de conflictos y Gestión por resultados	78
Tabla 17 Correlación entre la dimensión negociación y la variable gestión por resultados	79
Tabla 18 Correlación entre mediación y gestión por resultados	80
Tabla 19 <i>Correlación entre conciliación y gestión por resultados</i>	81
Tabla 20 Correlación entre la planificación por resultados y resolución de conflictos	82
Tabla 21 Correlación entre el presupuesto por resultados y resolución de conflictos	83
Tabla 22 Correlación entre el monitoreo y evaluación con resolución de conflictos	84



Tabla 23 Correlación entre la gestión de programas y proyectos con resolución de conflictos

85



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Conflictos sociales registrados por la Defensoría del Pueblo, 2004-2019	32
Figura 2 Tipos de conflictos sociales en el Perú	33
Figura 3 Conflictos socio ambientales, según actividad, agosto 2019	34
Figura 4 Resolución de conflictos	73
Figura 5 Gestión por resultados	74
Figura 6 Variable 1 - Resolución de conflictos	76
Figura 7 Variable 2 - Gestión por resultados	77

INTRODUCCIÓN

La presente investigación intitulada: “Resolución de conflictos y gestión por resultados en los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022”, en el ambiente laboral de los empleados de la organización, los conflictos surgieron por el problema observado de ser un hecho esencial inevitable. Resulta que muchos casos de conflicto no han sido resueltos de manera óptima, lo que está afectando el buen desempeño de la administración de la ciudad.

El estudio es motivador porque los conflictos tienen formas, procesos y consecuencias conflictivas. Varios expertos a lo largo de la historia, pensadores clásicos como Platón y Aristóteles han entendido el conflicto como una amenaza para el éxito nacional, y esta misión ha llevado a creer que el conflicto debe mantenerse bajo o eliminarse. Contrariamente a estas ideas, filósofos como Tales de Mileto argumentaron que la contradicción era la madre del progreso, y Marx (1848) creía que el conflicto era un aspecto importante de la formación de grupos. Sin embargo, Coser (1956) consideró el conflicto como constructivo, una forma de socialización y una continuidad satisfactoria en la vida del grupo.

Este estudio proporciona una descripción correlacional de la resolución de conflictos y la gestión por resultados como la mejor manera de enfatizar el comportamiento laboral del profesional. Para ello se estableció el objetivo de “Determinar el grado de relación de la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022”, brindando verdaderas especulaciones sobre la existencia de niveles de conflictividad en la entidad, cuyo propósito fue promover servicios públicos apropiados. Es imprescindible el desarrollo sostenible, político y económico de su jurisdicción. Para permitir una presentación coherente, la investigación consta de cinco capítulos, y que cada capítulo detalla lo siguiente:

Capítulo I: En este primer plano de la investigación se realizó el planteamiento de problema consistente con datos e información recolectada. Del mismo modo, se manifestaron tanto el problema general y problemas específicos. Y se desarrollará la justificación teórica práctica y metodológica; además de la ubicación y contextualización de la misma.

Capítulo II: En el segundo capítulo se formularon los objetivos e hipótesis de la investigación, mencionando así el objetivo e hipótesis general como los específicos. Así mismo, se realizó el desarrollo de la operacionalización de las variables.



Capítulo III: En este capítulo se reunió la información requerida por el presente trabajo plasmando así, los antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

Capítulo IV: en el cuarto capítulo se presentó la metodología adecuada para correcto desarrollo de la presente indagación, proponiendo de esta forma el diseño, tipo y nivel de la investigación. Cabe mencionar también a la población, muestra y estadístico de investigación.

Capítulo V: Se presentaron los resultados y discusiones de la investigación, al igual que la contrastación de hipótesis correspondientes.

Capítulo VI: Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones para este estudio, para después mostrar las referencias bibliográficas correspondientes y los anexos.



RESUMEN

La presente investigación intitulada “Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022.”, tuvo como objetivo general determinar el grado de relación que existe entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay. La investigación metodológicamente se estableció en el enfoque cuantitativo, de tipo básica, presentando un nivel correlacional, asimismo, la población fue de 268 personas y la muestra se conformó por 158 servidores públicos. Como resultado principal se obtuvo que existe una correlación positiva fuerte de acuerdo al Coeficiente Rho de Spearman entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay siendo el resultado ($r=0,841^{**}$) ($0.05 < 0.75$). Por ende se concluyó que el grado de relación entre la variable resolución de conflictos y la gestión por resultados es moderada y las dimensiones tiene estrecha y directa solución a las distintas controversias que se enfrentan dentro de la administración pública y a su vez estas sirven como mecanismos de solución entre los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022, lo cual se ve reflejado en un 17.7% de los encuestados, que la consideran como regular y el 13.3% como bueno, lo que indicaría que dicha relación empleada por los directivos públicos es directa y positiva.

Palabras clave: *Resolución de conflictos, gestión por resultados.*



ABSTRACT

The general objective of this research entitled "Conflict resolution and results-based management of public managers of the Provincial Municipality of Abancay, period 2022" was to determine the degree of relationship that exists between conflict resolution and results-based management. the public directors of the Provincial Municipality of Abancay. Methodologically, the research began with a quantitative approach, of a basic type, presenting a correlational level. Likewise, the population was 268 people and the sample was made up of 158 public servants. As the main result, it was obtained that there is a positive and moderate rating according to Spearman's Rho Coefficient between conflict resolution and results-based management of the public managers of the Provincial Municipality of Abancay, the result being (.740**) ($0.05 < 0.75$). Finally, it is concluded that the degree of relationship between the conflict resolution variable and results-based management is moderate and the dimensions have a close and direct solution to the different controversies that are faced within the public administration and in turn these serve as mechanisms of solution among the public managers of the Provincial Municipality of Abancay, period 2022, which is reflected in 17.7% of those surveyed, who consider it as regular and 13.3% as good, which would indicate that said relationship used by the managers public is direct and positive.

Keywords: *Conflict resolution, results based management.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el periodo analizado, a nivel supranacional, se ha demostrado a través de múltiples investigaciones que los directivos de las instituciones públicas presentan frecuentemente deficiencias en las habilidades para gestionar los conflictos, debido a una preparación insuficiente tanto en su formación básica como en su capacitación continua. Estudios indican que aproximadamente el 50% de los directivos carece de las habilidades necesarias para manejar conflictos de manera efectiva, lo que impacta negativamente en la eficiencia y el clima laboral dentro de las organizaciones pública. Con el fin de enfrentar estos desafíos, a nivel internacional se han establecido reglamentos y directrices que les permitieran manejar los conflictos a través de mecanismos alternativos de solución, lo cual facilitan la identificación, respuesta y resolución de los desacuerdos entre el personal (Centroamericano, 1968).

Esta problemática asociada con la ausencia de una administración orientada hacia los resultados a escala global ha originado ineficiencias considerables en una variedad de sectores, tanto públicos como privados. Se calcula que aproximadamente el 60% de las entidades a escala global confrontan obstáculos para la implementación eficaz de modelos de gestión orientados a resultados, lo cual se manifiesta en una disminución de la productividad, una ausencia de alineación estratégica y obstáculos para la consecución de metas fundamentales.

En ausencia de un enfoque centrado en la consecución de objetivos precisos y cuantificables, numerosas entidades experimentan desafíos en la optimización de recursos, la mejora de la calidad de los servicios y la respuesta adecuada a las demandas de la población. Esta deficiencia se manifiesta en la ausencia de transparencia, una escasa responsabilidad y una capacidad restringida para evaluar el impacto tangible de las políticas o proyectos instaurados, factores que obstaculizan el desarrollo sostenible y el avance social en diversas regiones. Según (McBride, 2011).



De acuerdo con Salamanca (2008), América Latina cumple una función esencial en la globalización, atribuible a factores económicos y geográficos. La estabilidad doméstica y las interacciones internacionales son fundamentales para el desarrollo regional y para la consecución de una paz y justicia perdurables. Sin embargo, la globalización ha precipitado conflictos tanto internos como externos como resultado de una crisis de gobernabilidad política, dado que los líderes carecen de las competencias requeridas para administrar, negociar y abordar la complejidad social, los riesgos y los desafíos.

Dentro del contexto peruano, el estudio realizado por Calderón (2011) señala que "Para superar estas brechas debe haber una buena resolución de conflictos a partir de una gobernabilidad sistémica, capacidad de inserción, coherencia social y administración institucional de los conflictos, es decir, gobernabilidad progresiva" (Calderón Gutiérrez, 2011, p. 87). Durante los años recientes, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad del Perú (ONDS) ha colaborado con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) en la resolución de conflictos, enfocándose en la prevención, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos. Sin embargo, el aumento de la conflictividad política se vio acompañado por una vulnerabilidad institucional en el sistema político. Se estima que aproximadamente el 70% de las instituciones exhiben deficiencias en su habilidad para manejar crisis y conflictos. Adicionalmente, cerca del 60% de la población percibe una disposición limitada del gobierno para abordar problemas de manera efectiva, mientras que cerca del 50% percibe dificultades significativas en la representación ciudadana, lo cual incide en la habilidad de los actores políticos para desempeñar un papel de mediadores eficaces. Estos elementos propiciaron conflictos en varios sectores de la nación, con el sector primario siendo el más impactado, aportando un 36,5% a la economía peruana. En este sector, la minería constituyó el 17,5%, la industria de hidrocarburos el 14,3% y la agricultura el 11,1% (PCM, 2021). Adicionalmente, el 76,5% de las disputas gestionadas por la ONDS estaban vinculadas a estos sectores. Para la resolución de estos conflictos, en Perú se evidenció como esencial la instauración de mecanismos de prevención precoz y gestión de desacuerdos, controversias y disputas. El propósito es optimizar el diálogo como instrumento de mediación, en un contexto de colaboración, intervención y respeto por las capacidades.

Los hallazgos del año 2020 evidenciaron progresos notables: se consiguió disminuir en aproximadamente un 30% los conflictos sociales activos en comparación con años



previos, gracias a la intervención precoz y la mediación en más de 200 casos críticos. Adicionalmente, se consolidaron los foros de diálogo entre el Estado, las comunidades y las corporaciones, facilitando la resolución de disputas vinculadas a proyectos de inversión y derechos territoriales. No obstante, persisten retos, tales como la exigencia de una mayor formación en mediación para los servidores públicos y una articulación más efectiva entre los distintos niveles gubernamentales (PCM, 2021).

Sin embargo, la problemática se manifiesta en elementos como la negociación, la mediación y la conciliación; la regulación normativa pública en relación con la negociación en las municipalidades se interpreta como un derecho laboral que no ha sido eficaz por parte de los directivos y trabajadores, a pesar de que cuenta con un marco constitucional e internacional que lo promueve. Una de las causas que propiciaron la ineficacia fue la ausencia de la norma especial para el sector público, la Ley del Servicio Civil del año 2013. Las negociaciones en el ámbito público anteriormente se llevaban a cabo bajo la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo. En (Gallegos, 2021).

No obstante, la mediación representa una oportunidad para que las partes involucradas remedien sus conflictos de manera más expedita y menos onerosa, recurriendo a un tercero neutral que identifica el punto de concordia de manera colaborativa frente al conflicto.

Además, Márquez (2008) destaca que esta opción de resolución es más sencilla, rápida y eficaz en numerosos casos, y a menudo resulta más económica y transparente que la justicia formal. Esta última genera desconfianza hacia los órganos de justicia y frecuentemente prima la corrupción. Los procedimientos de administración de justicia, en el mejor de los casos, tienen una importancia superior a la resolución jurídica que la resolución real del conflicto. En este contexto, las partes involucradas carecen de espacios, dado que los abogados y funcionarios han adoptado la incertidumbre con el objetivo de imponer la ley sin considerar las perspectivas o opiniones de las partes interesadas.

Fuquen (2003), por otro lado, sostiene que "Es necesario entender el conflicto para verlo como una totalidad y una fuente de transformaciones que contribuyen al crecimiento y evolución de los diferentes grupos sociales(Fuquen Alvarado, 2003, p. 276). Fuquen postula que el conflicto no debe ser percibido meramente como un problema, sino como una oportunidad para propiciar transformaciones positivas, en el marco de la



administración basada en resultados. Esto implica que los conflictos pueden actuar como catalizadores para detectar deficiencias en los procesos, optimizar la eficiencia y alinear de manera más efectiva los objetivos organizacionales con las demandas de los colectivos sociales.

En el marco nacional, las problemáticas asociadas a la gestión por resultados, tales como la planificación por resultados implican obtener impactos estratégicos, participativos y funcionales, de manera que las iniciativas planificadas estuvieran listas para su evaluación. Sin una adecuada planificación por parte de los gobiernos de turno en relación con los proyectos y programas, estos podían ser implementados en momentos inadecuados o de manera incorrecta, lo que resultaba en la obtención de resultados deficientes. Según lo afirmado por Dourojeanni (2016) en los planes no se toma en cuenta lo previsto en el escalón de planeamiento superior lo cual afectaría a los demás proyectos en curso, las deficiencias en cuanto a las iniciativas parlamentarias irresponsables, la falta de ausencia del plan nacional lo cual amerita que cada sector no tome en cuenta los factores involucrados ni sus consecuencias.

A continuación, en lo que respecta al seguimiento y evaluación de las entidades públicas, la complejidad emergió debido a la ausencia de los componentes requeridos para la realización de dichas actividades. Recalde (2020) postuló que esta circunstancia se atribuye a la insuficiencia de recursos, lo que resultaba en que numerosas instituciones, con la intención de abarcar un mayor uso de presupuestos limitados, culminaran en una operación ineficiente. Esta dificultad emanaba de una gestión ineficiente de los fondos públicos, que, en última instancia, se destinaba a gastos improductivos. Sin embargo, se postulaba que el gobierno debía instaurar desafíos. De acuerdo con Pasquetti et al., (2013), la falta de interés en la evaluación de los proyectos en curso podría ser compensada mediante un incentivo limitado para la evaluación y el seguimiento. Además, era imperativo proseguir con la mejora de los indicadores de rendimiento para garantizar la continuidad de los proyectos y la implementación de nuevos procesos más eficaces y optimizados.

En el ámbito regional, Apurímac en los últimos meses ha sido foco de conflictos sociales, económicos y políticos. La revista Forbes (2021) hace mención que uno de los conflictos sociales más detonantes para Apurímac y el Perú fue el conflicto que hubo entre la población de Cotabambas y la empresa minera Las Bambas, este conflicto trajo protestas que tuvieron grandes picos de violencia.



Según el presidente del directorio de la mina Buenaventura, Benavides (2022) afirma que estamos ante un gobierno que brilla por su ausencia en todos los problemas que aqueja a los diferentes regímenes del Perú, que ha demostrado una gran incapacidad y una falta de resultados en la solución de conflictos.

Este hecho se pone de manifiesto en la municipalidad, a causa de la escasa implementación de los acuerdos que liman la confianza de los directivos, así como la falta de oficinas de prevención y gestión de conflictos.

Por lo que urge implementar lineamientos y estrategias descentralizadas a nivel de gobierno edil, con lo que manera hacer cumplir con sus responsabilidades, respetando su jurisdicción, y creando prácticas coordinadas e integradas (Defensoría del Pueblo, 2015).

Considerando la afirmación de Quispe et al., (2021), se postula que la insuficiencia de mano de obra y la producción limitada en el sistema administrativo de Apurímac hacen imprescindible la implementación de la gestión por resultados como instrumento esencial para la evaluación del rendimiento de los trabajadores del sector público en la región. Es imperativo integrar los hallazgos adquiridos en el proceso de toma de decisiones vinculado a la distribución de recursos, garantizando que se privilegien la eficiencia y la eficacia en el gasto público.

Finalmente, en el ámbito local, los conflictos en la Municipalidad Provincial de Abancay son recurrentes debido a que aproximadamente el 65% de los servidores públicos carecen de la experiencia necesaria para atender las demandas ciudadanas relacionadas con el saneamiento ambiental, la salubridad y salud, el transporte público, la educación, los programas sociales, la seguridad ciudadana, y el abastecimiento y comercialización de productos (Municipalidad Provincial de Abancay, 2022). No obstante, la entidad enfrenta dificultades en los procesos de negociación, mediación y conciliación, derivadas de la escasa especialización de los funcionarios en la resolución de conflictos, donde se estima que solo el 30% de los empleados han recibido capacitación específica en estas áreas (Contraloría General de la República, 2021). Esta carencia se refleja en una planificación deficiente, un presupuesto orientado a resultados poco efectivo (con un 40% de ejecución presupuestaria en promedio) y un monitoreo superficial, lo que lleva al incumplimiento de más del 50% de los objetivos y metas institucionales (INEI, 2022). En resumen, estas deficiencias comprometen a las gerencias de Planeamiento, Presupuesto,



Administración y Servicios Públicos, así como a los jefes de unidad encargados de implementar y supervisar las políticas y proyectos. Ante las problemáticas señaladas se plantearon las siguientes interrogantes:

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de relación existente entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay durante el periodo 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿Qué relación existe entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿De qué manera se relaciona la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿Cómo se relaciona la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿Qué relación existe el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿De qué manera se relaciona el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?
- ¿Cómo se relaciona la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay?

1.2.3 Justificación de la investigación

El presente estudio se realiza en vista que toda entidad del estado está siempre sujeta a las normativas y al cumplimiento de expectativas de los ciudadanos, la misma que evidencia que en los últimos años ha perdido la confianza por parte de los usuarios por no brindar condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. Esto se genera porque no garantiza una buena coherencia del desarrollo urbano, es decir, no toman en cuenta los diversos factores como es el



caso de una eficiente inversión de fondos, equipamiento, servicios, ordenamiento equilibrado de barrios, acción social, lucha contra la pobreza, exclusión, etc. Enmarca en un interés metodológico que posibilita la colaboración como contexto científico para la resolución de conflictos y la gestión por resultado en nuestro medio para futuras investigaciones.

La resolución de conflictos es uno de los principales ejes que conducen al éxito o fracaso de una organización, debido a que la naturaleza humana es diferente, por lo que, al entablar cualquier forma de comunicación, existe desacuerdos y que en algunas veces puede dificultar una comunicación eficaz.

Sin embargo, la falta de interés en su indagación científica, en esencial en las organizaciones, genera preocupaciones sobre su investigación. Por eso, considero que el mal manejo de conflictos y la gestión por resultados son las responsables del problema que atraviesa la Municipalidad Provincial Abancay, en lo que respecta a la proyección y ejecución presupuestal y por último el descontento que ostenta la población al respecto.

El propósito de la indagación contribuirá con un aporte teórico que permite a las posibles mejoras en la gestión municipal por parte de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, a través de mecanismos de solución como la mediación que asegura la búsqueda de acuerdos a través de un trabajo colaborativo y confidencial de las partes de esa manera reducir o eliminar la conducta conflictiva, por otro lado, cabe mencionar que mediante la negociación se logra obtener una comunicación mutua , capacidad comunicativa y el cumplimiento de los intereses de las partes y en consecuencia se busca satisfacer las necesidades deseos de las partes en disputa, así mismo, a través de la conciliación y con el uso adecuado de técnicas conciliatorias, dialogo pacifico se busca una solución democrática donde que involucra de manera directa los actores y de esa manera reduciendo y aliviando las tenciones y evitando el conflicto.

Por otro lado, es imprescindible también tener en cuenta la gestión por resultados, así como, la planificación por resultados que, mediante la aplicación de estrategias, operativas y participativas; se da a conocer el proceso presupuestario de la entidad, como es el caso de la programación, ejecución y la



rendición de cuentas. Cabe resaltar que el presupuesto por resultados es indispensable cuando se menciona de la GpR ya que busca la eficiencia y eficacia en lo que respecta la asignación de los procesos presupuestarios mediante los mecanismos institucionales y de esa manera garantizar una cultura institucional que promueva el uso transparente de los recursos públicos. Así mismo, las instituciones públicas como es el caso de la municipalidad provincial de Abancay deben de usar herramientas de gestión como es el caso del monitoreo y evaluación ya que permite conseguir información sobre el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas mediante una minuciosa recolección y análisis de información.

Justificación teórica

Según Hernández et al., (2014) relevancia que el estudio tiene para ampliar, modificar o profundizar en un cuerpo de conocimientos existentes, mediante la premisa señalada la investigación contribuye en la mejora de las variables de estudio aclarando algunos vacíos respecto a la resolución de conflictos y gestión por resultados que tiene que emplearse en la institución. Además, los resultados que se obtuvieron pueden motivar a desarrollar posteriores investigaciones relacionados a las variables con mayor amplitud en la gestión pública. A raíz de ello es necesario crear un ambiente político e institucional, en el que se evalúe a las autoridades en base a los cambios que promovieron en la sociedad y de esa manera se aliente a los funcionarios a desempeñar sus funciones de manera efectiva y esto no solo debe verse como un reto sino como un compromiso con el estado. (García y García, 2011)

Asimismo, en el informe se expuso el grado de asociatividad causal entre las variables analizadas, determinando si la correlación entre ellas fue fuerte o débil. Se ofrecieron, asimismo, recomendaciones clave basadas en los resultados obtenidos, además de llevar a cabo la contratación de las hipótesis planteadas, lo cual permitió validar las conclusiones alcanzadas.

Justificación práctica

Siguiendo a Hernández et al., (2014) la justificación práctica está vinculada a los beneficios o utilidades que el estudio puede generar para resolver problemas



concretos en la realidad. En esa línea, la justificación práctica de la investigación proporciona beneficios a la entidad estudiada, permitiendo esclarecer el problema planteado, asimismo, brinda sugerencias de alternativas de solución, que contribuirán con el fortalecimiento hacia los directivos, funcionarios de la institución, beneficiando tanto a los mismos directivos como a la población en general y esto redundará en mejores resultados en la gestión edil del alcalde.

Justificación metodológica

Siguiendo a Hernández et al., (2014) la justificación metodológica se relaciona con la innovación o mejora en los métodos o procedimientos empleados en la investigación, se puede observar mediante los resultados el valor científico que genera el instrumento de recolección de datos.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Analizar el grado de relación existente entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay durante el periodo 2022

2.1.2. Objetivos específicos

- Relacionar la negociación con la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Analizar en nivel y grado de relación entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Comparar la conciliación con la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Establecer la relación entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Diferenciar el presupuesto por resultados con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Identificar la relación entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- Establecer la relación entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay



2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1. Hipótesis general

La relación es positiva y de grado alto entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022

2.2.2. Hipótesis específicas

- La relación es positiva entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay
- La relación es positiva entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operativización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Resolución de conflictos	Negociación	Preparación	Pésimo
		Discusión	Deficiente
		Propuestas	Regular
		Acuerdo	Bueno
		Intercambio	Excelente



	Mediación	Cierre Señales Voluntariedad Confidencialidad Neutralidad Imparcialidad Equidad	
	Conciliación	Confiabilidad Empoderamiento Celeridad Veracidad y buena fe	
Gestión por resultados	Planificación por resultados	Estratégica Participativa Operativa Seguimiento	Pésimo Deficiente Regular
	Presupuesto por resultado	Incentivos a la gestión Evaluaciones Programas presupuestales Sistémico	Bueno Excelente
	Monitoreo y evaluación	Centrado en el desempeño Dirigido al aprendizaje Toma de decisiones Coordinación del proyecto	
	Gestión de programas y proyectos	Transformación del proyecto Gestión de beneficios del proyecto	



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

a) Antecedentes internacionales

Según Taborda (2017) presentó en su indagación, titulada: La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramienta que promueve el desarrollo organizacional, Colombia. Con el objetivo de entender, utilizando una metodología de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional, tipo básica, no experimental. Por consiguiente, el investigador presentó la conclusión que la alta dirección es responsable de liderar, lograr y alcanzar los objetivos, por lo que una buena gestión de las organizaciones ayudará a encaminarlas por el camino correcto que garantice el éxito empresarial. Por lo tanto, es necesario adoptar el plan estratégico y la gestión por resultados como técnicas utilizadas por la alta dirección que aportara a la sustentabilidad de las empresas a través de la creación de herramientas. Asimismo, la gestión por resultados en sí misma es una herramienta complementaria de la planificación estratégica que permite a los miembros de la organización alcanzar los objetivos trazados a través de la ejecución responsable y control de cada tarea asignada a cada responsable del proceso.

En esa línea, Jiménez y Mercado (2018) realizaron una la indagación , titulada: La mediación y la resolución de conflictos una alternativa para minimizar los problemas de convivencia en la I.E.T.I. Moisés Cabeza Junco de Villanueva, Colombia. Posee un enfoque de investigación mixta (cuantitativo y cualitativo) unidad de análisis fue de 88 personas, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y la observación. Concluyendo que se evidenció que la mayoría de los conflictos escolares surgen de la intolerancia con respecto a las burlas y los conduce a la agresión física. Sumando a esto los problemas de falta de respeto y comportamiento indisciplinaria dentro de las aulas. Estos factores empeoran las relaciones interpersonales, creando un ambiente de estrés y baja autoestima entre las víctimas. Esto muestra una falta de acciones individuales para la resolución de conflictos. En ese sentido los estudiantes deben de utilizar la confrontación: para que sepan que ambos son ganadores y se esfuercen por



promover una convivencia pacífica; el compromiso: la resolución de conflictos a través de medidas que puedan ayudar a todas las partes involucradas en el problema; mediación: destacar en los acuerdos que existe entre ambas partes, al mismo tiempo restarles relevancias a las zonas de diferencia.

Por su parte, Patiño (2017) dio a conocer en su trabajo de investigación, titulado: Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la Vivienda, en el período 2008 – 2016. Se desarrolló mediante la utilización del método de investigación cuantitativo, para dar a conocer los objetivos propuestos se aplicó una indagación tipo descriptivo. Presentó la siguiente conclusión, respecto al objetivo general relacionado con el desarrollo e implementación de herramienta, avances y mejoras en el procesamiento, organización y uso de la información relevante para la toma de decisiones de inversión pública, que integre las bases técnicas y políticas, para el seguimiento y control de procesos en la atención de necesidades de las personas, políticas públicas y la asignación de recursos, y los métodos de gobiernos y administración pública destinados a lograr objetivos y administrar con eficiencia y eficacia.

b) Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, Ávila y Vivar (2021) presentaron un estudio, sobre el tema: Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020; empleando como método general de investigación científico y aplicando un método específico deductivo con un enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada de alcance descriptivo correlacional, muestra un tipo de investigación de diseño no experimental y aplicando la unidad de análisis de 60 trabajadores, utilizando el instrumento del cuestionario abordaron la siguiente conclusión que hay una baja relación entre conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jauja, esta baja correlación se puede atribuir a la alta tasa de rotación interna, lo que dificulta la identificación de los empleados del área inmediata y así como con el alcalde, por otro lado, no cuenta con herramientas de gestión actualizadas esto repercute a que no se den nombramientos, asensos y aumentos salariales.

Asimismo, Cuevas (2021) en su indagación, titulada: Gestión por resultados y nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeños en la Unidad de Gestión Educativa



Nº 3, Lima-2021. Aplicando un enfoque cuantitativo, de análisis tipo aplicativo, nivel de la indagación, fue descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental-transversal. Aplicó una muestra de 68 personas. Concluye de la siguiente manera, existe una relación directa y débil entre las variables de gestión por resultados y el desempeño, por lo que la mejora en la gestión por resultados facilita el inicio del año escolar, en cuanto a la gestión de la educación, así mismo, favorece en el cumplimiento de las metas prioritarias, además se encontró una relación débil en cuanto al presupuesto por resultados y el desempeño, según el autor para que exista una mejora debe haber una buena asignación de los recursos, así mismo, priorizar aquellas actividades que contribuyen con la mejora de la infraestructura de la institución y de esa manera coadyuvar en el buen inicio del año escolar.

Siguiendo a Salas (2020) en su tesis denominada: cumplimiento de compromiso y gestión por resultados en al UGEL, San Martín. 2019, determinó establecer la relación entre las variables mencionadas aplicando una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental, cuya población fue de 101 trabajadores administrativos, además efectuó la encuesta como técnica concluyendo en que no existe relación significativa entre la gestión por resultados y el cumplimiento de compromisos en dicha institución, sin embargo, existe de manera particular un nivel eficiente en ambos aspectos.

c) Antecedentes locales

En el ámbito local, Félix (2022) en su tesis de grado denominada: Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021; tuvo el propósito de determinar la relación entre las variables de estudio; en el ámbito metodológico se enmarcó en el enfoque cuantitativo, cuya población de estudio comprendió 45 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Grau, además aplicó la técnica de la encuesta; concluyendo que existe una correlación positiva alta debido a que el coeficiente Rho de Spearman fue de 0.835.

Por su parte, Chilingano (2019) en su investigación, titulada: Manejo de Conflictos y Gestión Municipal del Distrito de Tamburco, año 2018. Presenta una indagación de tipo básica, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y con una unidad de análisis de 62 trabajadores. Presentando el resultado concluyente en que la fuente de los conflictos es principalmente por la falta de comunicación, y los actores que conllevan a generar



estos problemas son servidores públicos y funcionarios. En cuanto a la gestión de conflictos, un porcentaje alto de los empleados elige un estilo adaptativo lo cual origina que los conflictos no sean evidentes y sean difícil de manejar, por otro lado, algunos directivos intentan resolver estos conflictos a través de estrategias integradoras: mediación, conciliación y negociación. Además, Encontró que la gestión de conflictos afecta periódicamente en la adquisición de recursos y al momento de su implementación.

Finalmente, Peña (2023) en una investigación titulada: Resolución de conflictos y clima organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2022; cuyo objetivo fue determinar el grado de relación de las variables, trabajado mediante un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, básica. Cuya población estuvo conformada por 630 administrativos y 239 como muestra de investigación; señaló que existe una correlación positiva alta, ya que mediante la aplicación de la prueba Rho de Spearman el resultado fue de 0.795 dando lugar a la relación entre las variables de estudio propuestas.

3.2 Marco teórico

3.2.1. Teoría de la organización.

El entendimiento de los fundamentos de diversas teorías facilita la comprensión de si las premisas formuladas por sus representantes articulan la esencia de la organización y mantienen una relación holística con todos los elementos que inciden en su rendimiento.

Chiavenato (2007) sostiene que la administración científica se distingue por enfocarse en la labor ejecutada por el empleado, con el objetivo de optimizar la eficiencia organizacional. Este objetivo se alcanzó mediante la racionalización del trabajo del operario y la adición de la eficiencia individual.

Además, la teoría clásica se fundamenta en un enfoque sistémico, global y universal hacia la organización, que propicia con prontitud la visión analítica y concreta de Taylor. De acuerdo con Fayol, para asegurar la eficiencia en todas las partes implicadas, ya sean órganos o individuos, es imperativo partir del conjunto organizacional y de su estructura.



Según Cárdenas (2016), las necesidades psicológicas y los intereses sociales están vinculados con la teoría de las relaciones humanas. De acuerdo con Schwartzman, las necesidades efectivas y sociales también están asociadas con la teoría de las relaciones humanas. En consecuencia, se puede inferir que no es adecuado para elucidar el funcionamiento holístico de las organizaciones. Es importante destacar que la teoría burocrática de Max Weber, que desarrolló un instrumento analítico destinado a la interpretación de fenómenos sociales, es una construcción social. Por lo tanto, esto presupone la dificultad inherente a la implementación de dicho instrumento en alguna estructura social. La teoría del comportamiento, a pesar de incorporar otros elementos como el mercado, la política y el proceso de toma de decisiones, reconoce que el individuo encargado de tomar las decisiones no posee todos los componentes que intervienen en su funcionamiento, por lo que no proporciona una explicación completa del funcionamiento de una organización.

La teoría de sistemas, además de centrarse en las funciones del ejecutivo, los métodos de incentivación, entre otros aspectos vinculados a la operación, aspira a ser integradora y adoptar una perspectiva holística. Además, toma en cuenta componentes de un organismo vivo para elucidar las complejas dinámicas de interacciones entre individuos y entre organizaciones. Es importante destacar que, en contraposición a la teoría de sistemas, la estructura y el funcionamiento de la organización no solo mantienen una interacción con el entorno, sino que dicho entorno dicta la estructura y el funcionamiento de la misma (Cárdenas, 2016).

Las teorías se concentran en una variedad de variables organizativas, incluyendo procesos, tareas, funciones, estructura formal, relaciones informales, comportamiento, entre otros. Estas variables pueden presentar restricciones para la comprensión y satisfacción de las necesidades generales de la organización. Sin embargo, las acumulaciones de conocimientos adoptadas por cada una de las teorías generalmente aceptadas se enfocan en diversos aspectos organizacionales.

3.2.2. Teoría de la administración por objetivos

Según Chiavenato (2007), la Teoría de la Administración por Objetivos (APO) se identifica como un modelo de gestión que representa el espíritu práctico y democrático de la teoría neoclásica. Se originó en 1954 cuando Peter F. Drucker, reconocido como el progenitor de la Administración por Objetivos, publicó un



libro sobre la administración orientada a objetivos. La Administración por Objetivos (APO) y la Gestión por Resultados se interrelacionan en su orientación hacia la consecución de objetivos específicos, la implicación de los colaboradores en la definición de metas precisas y la valoración del rendimiento fundamentada en los resultados obtenidos. Ambas aspiran a sincronizar las iniciativas individuales con las metas estratégicas de la organización, fomentando la responsabilidad y el compromiso con los resultados proyectados.

Peter F. Drucker sostiene que la APO constituye el proceso a través del cual los gerentes y subordinados establecen metas compartidas, delinean las responsabilidades individuales en relación con los resultados proyectados y emplean dichas metas como directrices para sus tareas. La APO constituye un método para que los gerentes y sus subordinados establezcan metas de manera conjunta. Se determina la responsabilidad individual en base a los resultados anticipados. Este constituye un indicador de rendimiento o un criterio que ambos son objeto de evaluación. El examen de los resultados finales posibilita una evaluación objetiva del rendimiento de los gerentes y subordinados, estableciendo una comparación entre los resultados alcanzados y los resultados anticipados (Chiavenato, 2007).

Además, es importante destacar que, a pesar de su pasado autocrático, la Apo en la actualidad opera con un enfoque amigable, democrático y participativo, implementando un nuevo sistema de evaluación del rendimiento humano, recompensas adaptables y, sobre todo, metas organizacionales que se erigen como fundamento para la compatibilidad con los individuos.

3.2.3. Teoría de la administración pública

La teoría de la administración pública se configura como una disciplina científica social fundamentada en los principios del derecho constitucional y administrativo, autoformulada para cumplir con los esquemas, programas, planes y aspiraciones establecidos por la ciencia política a través de acciones jurídicas y materiales. En el contexto de la función ejecutiva, se busca satisfacer las necesidades de la comunidad a través de servicios públicos, asignaciones, obligaciones, misiones o misiones correspondientes a las facultades que la legislación confiere a las entidades de ejecución. De este modo, la administración pública mantiene una



conexión intrínseca con la ciencia política. La teoría de la gestión pública se enfoca en la eficiencia y efectividad del sector público, y se vincula con la administración por resultados al fomentar una dirección hacia la consecución de metas específicas y la optimización del rendimiento en la administración pública.

Galindo (2000) señala que la administración pública se limita a un segmento de la actividad estatal que se circunscribe primordialmente a la provisión de servicios públicos. Como se indicó previamente, la administración pública y la política mantienen una relación indisoluble, dado que la primera proporciona los fundamentos esenciales para la ejecución de las actividades de la segunda. En el proceso político se debaten los objetivos y se determinan las prioridades para dichas actividades, considerando factores derivados de la ideología, la magnitud de sus necesidades y los recursos disponibles para llevar a cabo sus tareas.

De acuerdo con Galindo (2000), un administrador estatal se define como un individuo que lleva a cabo proyectos y programas, planes y esquemas designados por un político, o que se comunica de manera fraudulenta con el objetivo de infiltrarse en el ámbito de la ciencia, la ciencia política y la ciencia política; determinado por las aspiraciones sociales. En contraste, la ciencia de la administración pública se encarga de realizar actividades jurídicas, intelectuales y materiales orientadas a satisfacer las posibles necesidades de la sociedad.

3.2.4. Origen de conflictos

De acuerdo con las proposiciones de Rubin, Pruitt y Kim, la respuesta se fundamenta en tres realidades distintas: La magnitud de las necesidades y aspiraciones humanas; el hecho de que los medios para satisfacer dichas aspiraciones no son infinitos, y la inclinación hacia la agricultura de la humanidad. El conflicto reviste relevancia dado que desentraña problemas latentes, estimula la transformación, promueve la comunicación y facilita la generación de nuevas soluciones y enfoques. Adecuadamente administrado, el conflicto tiene el potencial de optimizar el proceso de toma de decisiones, robustecer las relaciones interpersonales, fomentar la creatividad y fomentar el desarrollo personal y organizacional.



Los seres humanos frecuentemente entramos en conflictos debido a que nuestras necesidades y deseos infinitos a menudo son excesivamente intensos y pueden resultar excesivamente intensos. Indudablemente, no somos insensibles a la decisión de satisfacer o no satisfacer nuestras necesidades y aspiraciones. En segundo lugar, nuestras aspiraciones frecuentemente no se alinean con las de los demás, simplemente debido a la insuficiencia de recursos para satisfacer a todos. En última instancia, nuestras aspiraciones frecuentemente no se alinean con las de los demás debido a nuestra naturaleza social y la existencia en grupos (Zalles, 2020).

Según Ballesteros (2013) hace referencia a Alvin Toffler, autor de la obra La tercera ola, quien identificó tres fenómenos sociopolíticos y económicos a los que designó como "olas", cuyos modelos se centraban en la agricultura, la industria y la información. Estas ondulaciones no son ininterrumpidas, sino que frecuentemente convergen y entran en conflicto mutuo, generando tensiones. Se procederá a citar a continuación:

- La denominada "primera ola" se asocia con la revolución agraria, durante la cual los conflictos bélicos eran gestionados por reducidos contingentes de agricultores y dirigidos por los supervivientes que se movilizaban en los momentos cruciales del conflicto bélico. Este período se extiende desde la antigüedad hasta la revolución estadounidense y francesa. Según Toffler, esta era había concluido; sin embargo, aún persisten territorios en la actualidad en los que prevalece esta tendencia. Además, persisten estados fallidos o débiles bajo la administración de los denominados "señores de la guerra", característicos de la Europa medieval, en naciones como Somalia y Afganistán.
- En la denominada "segunda ola", los estados recurrieron a un considerable número de reclutas para su autodefensa, y algunos lo emplearon con el objetivo de incrementar su poder e influencia. Durante este período, se produjeron conflictos bélicos entre las fuerzas armadas, resultando en pérdidas significativas. La industrialización propició la estandarización en el desarrollo y logística de armas, lo que resultó en los dos conflictos bélicos mundiales.



- La denominada "tercera ola" se distinguió por significativos progresos tecnológicos en los Estados Unidos, que posteriormente se difundió rápidamente a Europa, Japón y la Unión Soviética. Debido a la creciente sofisticación de los sistemas de armas, la tecnología se está transformando en un poder exponencial para los sectores militares. Las fuerzas armadas principales se transformaron en ejércitos profesionales, de menor tamaño pero con mayor eficacia, capaces de intervenir de manera efímera pero altamente efectiva contra los ejércitos característicos de la segunda ola. En el transcurso de la tercera ola, el espacio comenzó a ser empleado como la nueva región militar para aislar a las potencias de gran envergadura.
- La llegada de la globalización, fundamentada en el avance significativo de las tecnologías de la información y la comunicación, ha abierto un nuevo escenario de confrontación bélica: el ciberespacio, que, de manera paradójica, se encuentra dentro del dominio de las entidades tanto estatales como no estatales.

Toffler menciona que cuando dos o más olas confluyen en una sociedad, donde que ninguna de ellas predomina claramente, el panorama del futuro se rompe, es decir surge la inestabilidad.

3.2.5. Teorías de conflictos

3.2.5.1. El marxismo

Dentro de la teoría marxista, la contradicción social constituye el núcleo de sus reflexiones tanto teóricas como prácticas; afirmación fundamentada en la conceptualización de una sociedad que engloba las clases sociales y la lucha de clases como elementos que rigen la transformación de las relaciones sociales. No existe conflicto desprovisto de clases, y es mediante el conflicto que las clases se interrelacionan y se confrontan (Caballero, 2009).

Lorenzo (2001) sostiene que, de acuerdo con Marx, la tensión social se origina a partir de dos fuentes complementarias: la primera es el orden social, las posturas de las clases antagonistas en todas las sociedades, y la segunda es la naturaleza socioeconómica, la interacción de las fuerzas

productivas y las relaciones productivas. La primera parece contar con dos o más actores: una clase que desempeña un papel de liderazgo, tanto en términos políticos como económicos, y la otra clase, que es conquistada, pero con aspiraciones a abandonar dicha posición. Marx postularía que las posturas de los conjuntos de liderazgo son invariablemente conservadoras, con una naturaleza intrínsecamente innovadora, y persiguen mecanismos que faciliten el cierre de la sociedad y su reproducción.

3.2.5.2. El funcionalismo

Desde la perspectiva del funcionalismo, la sociedad se conceptualiza como una estructura compuesta en la que cada entidad, en términos sociológicos, se manifiesta porque satisface las demandas sociales. Las entidades sociales se establecen con objetivos concretos y claramente prácticos, de ahí la denominación de escuela.

Según Martínez (2015), el funcionalismo caracteriza al conflicto social como marginal, irracional, no institucionalizado, disfuncional y con una organización limitada o ausente. En este contexto, el conflicto social se interpreta de manera negativa. Además, evidencia que las sociedades contemporáneas se distinguen por nuevas modalidades de poder e instituciones elitistas, junto con un intenso sentimiento de pérdida comunitaria, lo cual propicia la creencia de que los individuos se encuentran en un creciente aislamiento. En este contexto, han emergido ciertos aspectos irrazonables que, en última instancia, propiciarán el desorden y la integración en la sociedad actual.

De acuerdo con el funcionalismo, la sociedad se compone de niveles sociales y subniveles que forman parte del sistema social. Según (García German, 2008), "la finalidad común del funcionalismo, es la generación de la estabilidad que permite el desarrollo de la vida social" (García, 2008, p. 34)

3.2.5.3. Teorías volcánicas

Esta teoría conceptualiza el conflicto como el apogeo de una serie de tensiones de variada magnitud. Contrariamente a las perspectivas previas,



en esta perspectiva, el problema no se encuentra vinculado a una teoría o a un marco de sociedad globalizado. La proposición fundamental sostiene que el problema emerge cuando los actores persisten en un nivel elevado de convulsión social. Además, Durkheim postulaba que el conflicto se constituye como un acopio de inquietud y fracaso, producto de las severas limitaciones de anhelo implementadas por los actores sociales, lo que resulta en un ascenso de ira. Adicionalmente, esta teoría pone de relieve la frustración de perspectivas, la asociación de inquietud, la existencia de malestar e injusticia (Martínez, 2015).

La teoría volcánica correlaciona la emergencia de conflictos con etapas de desarrollo económico o desarrollo sociopolítico que comprometen de manera significativa la calidad de vida de una entidad organizacional. Esta teoría volcánica se caracteriza por la fragmentación de las comunidades, el nivel de cohesión social, la legitimidad del poder, las discrepancias sociales, la competencia en ámbitos económicos y políticos, y las discrepancias sociales, que se distinguen o se vinculan con estructuras socioeconómicas, intereses y sistemas gubernamentales.

Por lo tanto, desde esta perspectiva teórica, el conflicto social se interpreta como una respuesta a las necesidades individuales y colectivas, así como un incremento en la participación del sistema político.

La visión a nivel individual: las investigaciones en áreas como la biología, fisiología y etología han vinculado el conflicto con la agresión, lo que constituye un reduccionismo generalmente cuestionable y totalmente inadmisibles en el ámbito organizacional.

3.2.6. Enfoque de conflictos

3.2.6.1. Enfoque adversarial

En el contexto del derecho procesal, las controversias se dirimen a través de sentencias impuestas. Indudablemente, dichas órdenes no son de naturaleza arbitraria, sino que son el producto de decisiones adoptadas por representantes objetivos (jueces), quienes realmente toman las decisiones tras escuchar a los actores involucrados en el conflicto. De este modo,



implementaron una intervención directa con el objetivo de persuadir al magistrado sobre la postura que expusieron e identificaron (La Rosa y Rivas, 2018).

El elemento diferenciador radica en que, en esencia, los intereses de una parte anulan, de manera total o parcial, los intereses de la otra parte. La resolución de un magistrado nunca resultará en la satisfacción mutua de las partes implicadas, sino que generará un malentendido entre una de las partes que acepta la resolución fuera de servicio debido al riguroso cumplimiento de las disposiciones legales.

3.2.6.1. Enfoque cooperativo

De acuerdo con La Rosa y Rivas (2018), en el contexto de los métodos alternativos de resolución de conflictos, se alcanza un consenso en cada fase de las acciones implementadas y al momento de declarar la conclusión del conflicto. Este emergió de manera espontánea del conflicto entre partidos políticos en pro de soluciones que favorecieran los intereses colectivos. Por lo tanto, los individuos implicados colaboran para identificar una solución.

La particularidad destacada radica en que la solución resultante resulta satisfactoria para ambas partes involucradas. El acuerdo se deriva de una decisión voluntaria de todas las partes implicadas, no genera ninguna repercusión y además facilita la continuidad de las relaciones personales y sociales.

3.2.7. Tipos de conflictos

3.2.7.1. Conflictos intrapersonales

El conflicto intrapersonal se caracteriza comúnmente como una crisis interna que se manifiesta en la psique del sujeto, originada por la frustración y que resulta en estados depresivos, ansiedad, abandono de metas y una incapacidad para una socialización efectiva. Los conflictos internos en una persona suelen ser originados por la discrepancia entre las aspiraciones individuales y la realidad circundante. En ausencia de un



índice apropiado de inteligencia emocional, un individuo carece de autoconocimiento y, por ende, no puede realizar una interpretación precisa de sus deficiencias emocionales o de su contexto laboral (Botello, 2020).

3.2.7.1. Conflictos interpersonales

Es un fenómeno natural en el aspecto social del ser humano. Es una clara manifestación de divergencia y aprendizaje, este es un proceso constructivo que regula y fortalece las relaciones y promueve el respeto por las diferencias. “como un proceso cognitivo emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y en el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Castellanos Suárez, 2015, p. 178).

La presencia o inmersión en un conflicto interpersonal puede desorientar nuestra existencia y fragilidad. Por lo tanto, se le asocia con la ideología de la competencia, la lucha o la extinción, la ideología clásica de la supervivencia de los individuos más saludables, e internamente con la enfermedad espiritual (Castellanos Suárez, 2015).

3.2.7.1. Conflictos organizacionales

El desacuerdo en el ámbito laboral se refiere a la discordia entre las aspiraciones colectivas e individuales. Esto implica que las aspiraciones tanto de la organización como de cada individuo varían, provocando posturas divergentes entre los integrantes del organismo. Además, desde la perspectiva del director, la gestión estratégica puede modificar o revelar fallos en los mecanismos habituales de toma de decisiones, lo que conlleva que los miembros de una institución se ven forzados a elegir alternativas diseñadas para lograr las metas de la entidad (Valbuena et al., 2012).

Chiavenato (2007) señala que el conflicto en la organización se erige como una "marca de discordia entre las dos esferas de autodescubrimiento". Es evidente que las disputas en empresas nacen de la misma arquitectura, liderazgo directivo, reglas y medidas administrativas que la componen. Por ende, los líderes de empresas deben lidiar con las disputas laborales



cotidianas y emplear la formación gerencial como herramienta para trabajar conforme a las expectativas de sus integrantes.

3.2.8. Enfoque de resolución de conflictos

3.2.8.1. Enfoque jurídico – moral normativa

Explora la solución de un conflicto siguiendo una serie de normas legales y éticas, y si hay un acuerdo fundamental entre todos los involucrados, será una estrategia excelente para enfrentar los desacuerdos. Desde ese momento, abrazan las normas del juego y solo discuten su aplicación en ciertos contextos. Este enfoque frecuentemente se emplea cuando la disputa es legítima para todos los partidos políticos, tal como sucede en el sistema electoral británico, donde a menudo un solo partido forma parte del gobierno, aunque las normas son aceptadas tanto por los vencedores como por los derrotados (Groom, s. f.).

3.2.8.2. Enfoque de la negociación o el regateo coercitivo

El arte de la negociación menciona que, para implementar este método, es imprescindible que los negociadores expertos actúen en representación de una organización o posición específica. Se asemeja a la mediación, donde un tercero indiferente observa las disputas de ambas partes y aspira a forjar un pacto entre ellas. Este enfoque demanda que las partes debatan las ventajas de un conflicto al igual que en los tribunales, y luego el negociador decide el desenlace final para ambas partes (Szelubski, 2011).

3.2.8.3. Enfoque de resolución de problemas

El método de solución de conflictos ofrece una interpretación radical de la paz, empleando el concepto "resolución de disputas" para diferenciarlo de lo que consideramos "resolución de problemas" desde una perspectiva realista. La resolución de disputas involucra a todos los involucrados (culpables, víctimas, entre otros) y utiliza estrategias alternativas que, generalmente, son aceptables para todos, siempre y cuando se tenga una visión exhaustiva de la situación y sus rasgos estructurales, sin miedo ni prejuicios. Asimismo, estas conexiones deben mostrar una comprensión



integral que erradique el peligro de violencia estructural que transforma a estos agentes en esclavos felices. Gracias a esto, no se requiere una estructura rígida para resolver una disputa; la situación se sostiene gracias a la felicidad de los implicados (Groom, s. f.).

3.2.9. Definición de resolución de conflictos

Una resolución es un estado en el que alguien persigue la solución a un problema específico. En términos generales, la resolución de un caso es el proceso que concluye con un examen exhaustivo y definitivo del dilema buscado, abarcando desde un asunto en disputa hasta su solución definitiva. La resolución es el desenlace detallado y los consensos alcanzados tras un debate específico (Pérez, 2022).

El enfrentamiento es una danza inevitable en cualquier comunidad. En resumen, el enfrentamiento revela la esencia intrínseca del entramado social. A lo largo de la historia, el enfrentamiento ha sido una constante y ha persistido en todas las comunidades. Las transformaciones sociales que moldean la estructura de la existencia humana nacen principalmente del enfrentamiento (García, 2008).

De acuerdo con Vinyamata (1998), la resolución de disputas es un ingenioso método para desentrañar las interacciones humanas, sin necesidad de evaluación, castigo o castigo, pero eficaz mediante la pacificación. Este concepto permea cada rincón de las interacciones humanas, abarcando desde las cuestiones globales y la diplomacia hasta los temas domésticos, laborales y políticos. La solución de disputas es como reinstaurar la armonía, la comunicación y la sinergia en el entramado social.

3.2.10. Procesos de resolución de conflictos

Según Suarez (2018) da a conocer cuatro procesos dentro de la resolución de conflictos. A continuación, se menciona lo siguiente:

- Fase de toma de decisiones: A través del cual los líderes de las partes en conflicto ven más crucial alcanzar un acuerdo positivo que seguir batallando.



- Arte del diálogo: Las partes inician diálogos con el fin de encontrar una solución consensuada.
- La travesía de la negociación: Las partes alcanzan un consenso sobre el tema que provoca la disputa.
- Transformaciones tangibles: Se respetan los compromisos establecidos

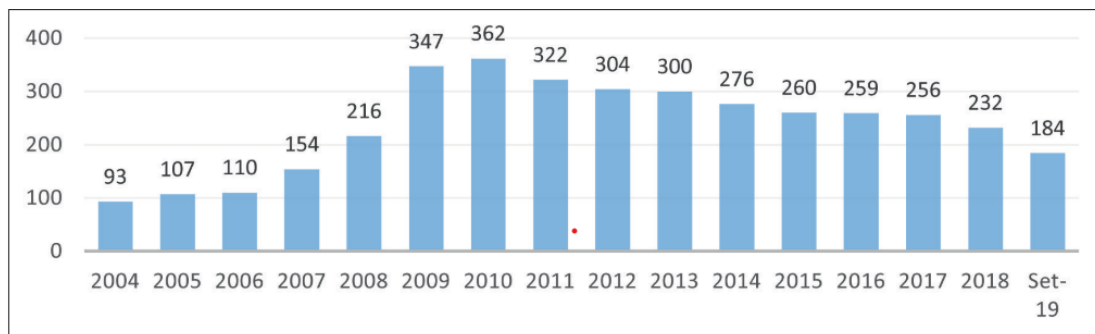
3.2.11. Resolución de conflictos en el estado peruano

En Perú, las disputas sociales han dejado una huella indeleble en la gestión gubernamental, aunque aún no se ha logrado medir su impacto. Una de las motivaciones que impulsaron a la Defensoría del Pueblo a intervenir en esta cuestión fue la creación de oficinas especializadas en resolver disputas sociales en los diversos ámbitos del poder ejecutivo, especialmente en los derechos políticos regionales (Díaz, 2020).

La Defensoría del pueblo ha documentado una notable cantidad de disputas sociales desde que creó una unidad específica para vigilarlos en el año 2004. Díaz (2020) reveló que en 2016 se registraron 262 casos con firmas nacionales, pero solo 21 de ellos fueron resueltos. Durante años, esta proporción ha permanecido inalterada. Es importante destacar que la Defensoría del Pueblo inició su misión de monitoreo y administración de conflictos sociales en 2004, tras los fatídicos sucesos de Ilave (Puno), donde el alcalde fue sorprendido por las cámaras, acusado de corrupción.

Figura 1

Conflictos sociales registrados por la Defensoría del Pueblo, 2004-2019



Nota. La figura muestra los informes anuales de la defensoría del pueblo de los años 2004-2019. Fuente: (Defensoría del pueblo, 2019).

Díaz (2020) subraya que, aunque la mayoría de los incidentes se vinculaban con la administración local, desde 2007 los temas ambientales y sociales han ganado



relevancia, alcanzando más del 60% de los casos y siendo noticia cada mes. En este grupo, la mayoría de las situaciones están vinculadas a la explotación minera. En 2016, este porcentaje alcanzó el 43,5% de los 260 casos reportados. El enfrentamiento socioambiental se entrelaza principalmente con temas ecológicos y sociales, pero también con la resistencia a comenzar proyectos o la falta de cumplimiento de promesas.

3.2.12. Tipos de conflictos en el Perú

La Defensoría del pueblo (2019) afirma que la distribución regional de los conflictos denunciados, la Defensoría del Pueblo afirma que desde marzo de 2017, la región con mayor número de casos ha sido Ancash (22 casos), seguida de Cusco (17) y Loreto (15).

En cuanto a la tipología, el aspecto socio ecológico sigue siendo el más común, con 123 casos (66,1%). De estos, el 64,2% están relacionados con disputas relacionadas con actividades mineras. A esto le sigue un conflicto por la actividad hidrocarburífera del 15,4%.

Figura 2

Tipos de conflictos sociales en el Perú

Tipo	Nº casos	%
TOTAL	186	100.0%
Socioambiental	123	66.1%
Asuntos de gobierno nacional	17	9.1%
Asuntos de gobierno local	12	6.5%
Comunal	10	5.4%
Asuntos de gobierno regional	7	3.8%
Otros asuntos	7	3.8%
Laboral	6	3.2%
Demarcación territorial	4	2.2%
Electoral	0	0.0%
Cultivo ilegal de coca	0	0.0%

Nota. La figura muestra los conflictos sociales más comunes registrados por la DP en el Perú en el año 2019. Fuente: (Defensoría del pueblo, 2019).

Figura 3

Conflictos socio ambientales, según actividad, agosto 2019

Actividad	Conteo	%
TOTAL	123	100.0%
Minería	79	64.2%
Hidrocarburos	19	15.4%
Energía	7	5.7%
Residuos y saneamiento	7	5.7%
Otros	6	4.9%
Agroindustrial	3	2.4%
Forestales	2	1.6%

Nota. La figura nos muestra los conflictos socioambientales más comunes en el Perú. Fuente: (Defensoría del pueblo, 2019). Del total de casos activos, el 62,3% son atendidos por el mecanismo de diálogo. El Defensor del Pueblo participa en 74 de ellos. Del total de conflictos en el diálogo, el 79,1% responde a casos socioecológicos.

3.2.13. Negociación

Es el arte de llegar a un pacto entre los involucrados. Es una vía pacífica, orquestada por los medios, que promueve la comunicación para alcanzar metas sin recurrir a la violencia. La negociación es una destreza que abarca una comunicación impecable, una escucha atenta, una comprensión profunda, la aceptación de opiniones y la búsqueda de soluciones que beneficien a todos (Fuquen Alvarado, 2003).

Los involucrados discuten con respeto y consideración, intereses ajustados a lo que complica la negociación; las demandas de las partes y las aspiraciones de una es una necesidad, un anhelo o un interés económico.

3.2.13.1. Características de la negociación

Las siguientes características de la negociación fueron propuestas por Galdos (2000) y son las siguientes:

- **Aclara los intereses:** Facilita a las partes a desentrañar sus propios intereses frente al otro. Sin desentrañar los anhelos, carencias y miedos que impulsan la disputa, resultará extremadamente complicado para las partes alcanzar un éxito más allá de una mera repartición.
- **Alienta una buena relación de trabajo:** Primero, facilita la resolución efectiva de disputas en una disputa en desarrollo. Primero, orienta a las partes hacia el tipo de vínculo que anhelan. Si las partes no desean

mantener vínculos futuros, la negociación debe simplificar su desenlace. Finalmente, el procedimiento permite que las partes se relacionen con mayor destreza la próxima vez que lo deseen.

- Genera buenas opciones: Cuantos más caminos haya sobre la mesa (con límites, claro), mayor es la probabilidad de encontrar una ruta efectiva. Frecuentemente, la negociación no solo genera valor, sino que también lo moldea.

3.2.13.2. Tipos de negociación

La negociación representa una actividad distinta que incorpora diversos componentes: agente, divergencia, búsqueda de tratos, intereses, el poder puede manifestarse bajo diversos pesos y en diversas formas, responder a diferentes prioridades entre ambos y fusionarse e interactuar de múltiples formas. Una categorización ampliamente reconocida entre los expertos en el campo, que percibe orientaciones integradoras y distributivas. Según Álvarez y Acosta (2013), lo categorizan en dos categorías distintas:

- Negociación integrativa

En esta alternativa de integración, los negociadores manifiestan una intensa aspiración hacia el beneficio mutuo y la cooperación. En esta modalidad de negociación, el objetivo es respetar las aspiraciones del negociador para que la parte opuesta perciba el resultado de manera equivalente.

- Negociación distributiva

Este es un procedimiento en el que los negociadores exhiben una cooperación limitada e incluso, en situaciones extremas, no se manifiesta. En cambio, se enfatiza el interés individual, incluso cuando se contrapone a los objetivos colectivos. Es en esta modalidad de negociación donde se ponen en práctica las competencias que poseen las partes para moldear la postura de los negociadores.

3.2.13.3. Etapas de la negociación



Según Galdos (2000) la negociación se divide en etapas o fases, que a continuación se presenta:

- Preparación de la negociación: Para tener una negociación efectiva, debemos invertir en la preparación. Esta preparación definirá las estrategias que seguiremos a lo largo del proceso de negociación.
- Diseño del proceso: Antes de comenzar a negociar, debemos tomarnos un tiempo para verificar que estamos negociando con las personas adecuadas. Es decir, la persona tiene la capacidad y autoridad para decidir el objeto De la negociación.
- Camino hacia el acuerdo: En este punto, podemos usar nuestras metas ideales como un medio para lograr nuestras metas primarias y secundarias. Primero, identifica y trabaja en los puntos en los que ambas partes están de acuerdo. Segundo debemos dedicarnos a las metas y propuestas asociadas a ella
- La conclusión del acuerdo: este paso es importante. Sino concluimos la negociación con éxito no podremos lograr nuestros objetivos.

3.2.13.4. Elementos de la negociación

El método óptimo para la comprensión de la negociación consiste en una descripción general y pragmática. En consecuencia, una de las innovaciones fundamentales que incorpora este modelo son los cuatro componentes fundamentales que sustentan la metodología integral de su estrategia de negociación: individuos, intereses, opciones y criterios (Tello, 2021).

3.2.13.5. Fases de la negociación

Las etapas de negociación sugeridas por Kennedy, Benson y McMillan sostienen que dichas fases se originan en gran medida del estudio y análisis de las negociaciones entre entidades empresariales y delegados sindicales del sector industrial. No obstante, su aplicación también puede extenderse a otras esferas, como el comercio o las interacciones entre individuos. Es importante destacar que los autores categorizan el desarrollo de la negociación en ocho etapas, a saber, la preparación, el debate, la señalización, la propuesta, los paquetes, el intercambio, el cierre y los acuerdos. Estas ocho etapas, según



ellos, estructurarán el proceso completo de negociación, aunque no necesariamente en una secuencia consistente, ni con el mismo entusiasmo y preocupación por cada una de ellas (Navarrete, 2018).

3.2.14. Conciliación

La conciliación constituye un procedimiento de justicia restaurativa a través del cual las partes implicadas en el delito alcanzan un consenso sobre la resolución del problema resultante de un delito. Márquez (2008) señala que la conciliación constituye una modalidad alternativa de justicia penal en la que la víctima y el acusado, a menudo con el apoyo de un tercero neutral, alcanzan un consenso o pacto por voluntad propia, sin la intervención de un magistrado penal.

De acuerdo con Márquez (2008), la conciliación suele aludir a circunstancias que se desvían de la provisión de una compensación material o inmaterial, en las que el conflicto se interpreta exclusivamente a través de una compensación económica. En este contexto, el concepto de conciliación implica una reconstrucción generalizada de la paz social, o en su defecto, la mitigación del conflicto originado por el delito.

3.2.14.1. Características de la conciliación

La conciliación como forma alterna de solución de conflicto según Brett (2009) presenta las siguientes características:

- **Voluntariedad:** Esta constituye una de las propiedades predominantes. Ello implica que, aunque las partes no alcanzan sus objetivos, no existen directrices imperativas que las impongan la necesidad de acatar este procedimiento. Esta característica reviste gran relevancia dado que, si las partes involucradas no participan en el consenso, el proceso no podrá lograr los resultados esperados.
- **Comunicación:** Desde el inicio de la búsqueda de una resolución de un conflicto, se requiere la intervención activa de los actores implicados. Es recomendable establecer entre los participantes la relevancia del problema, es decir, el grado de relevancia que cada individuo ostenta. Es crucial lograr una comunicación efectiva. Los conflictos suelen manifestarse entre individuos conocidos, no entre individuos desconocidos, por lo que



simbolizan las partes implicadas, la esencia de sus emociones provocadas, y las actitudes e impresiones mutuas entre las partes implicadas.

- **Flexibilidad:** La conciliación constituye un procedimiento adaptable que se ajusta a las necesidades de las partes involucradas, otorgando libertad al debate y evidencia expuestos durante el proceso de arbitraje. Este fenómeno no se produce con un mecanismo intuitivo, sin embargo, obvia las etapas procesales, formales y de exclusión. Para alcanzar la eficacia, es imperativo adoptar determinadas tecnologías para alcanzar este objetivo.

3.2.14.2. Tipos de conciliación

La mediación como vía alternativa para desatar los desacuerdos entre las partes. Estos pueden ser de diversas formas; el primero abarca lo que se realiza antes del juicio o durante el juicio, tanto en el ámbito judicial como en el extrajudicial; mientras que el segundo varía según la materia en cuestión. Además, Brett (2009) señala dos categorías, entre las cuales encontramos:

- **Conciliación judicial:** Este es un procedimiento que se desarrolla en el marco de un procedimiento judicial, donde el juez, es por supuesto, el tercero que lo dirige, quien inserta razones de convivencia, señala posibles regulaciones y comenta el caso. Lo que se sometió a revisión daría por terminado el proceso sin convicción para que las partes encontraran una solución para conciliar las dificultades,
- **Conciliación extrajudicial:** Esta es una alternativa a los procedimientos en los que las partes resuelven disputas. Es un mecanismo flexible, y los terceros intervienen, a través del dialogo y la creatividad, encuentran sus propias soluciones a los conflictos que enfrentan las partes, brindando así opciones para que la dosificación pueda concretar una cultura de paz.

3.2.15. Mediación

En esencia, la mediación es una modalidad de diálogo guiado. Entrada: El sol brillaba intensamente sobre el horizonte. Paráfrasis: El astro rey resplandecía con intensidad sobre el horizonte.

La mediación es una serie de medidas dictadas por una tercera persona a las partes en disputa para alcanzar una solución pacífica. Este repertorio de tácticas, estrategias y



tácticas puede ser escrito sin importar las particularidades del mediador o la esencia del conflicto, sin embargo, su relevancia es indiscutible para el avance de la conciliación. La mediación es una conducta humana, influenciada por múltiples elementos, aunque también se moldea por patrones repetitivos y patrones que pueden ser analizados estudiados (Organización Internacional del Trabajo, 1998) (OIT, 1998). Además, posee las siguientes particularidades:

- **Voluntariedad:** Centro de mediación del ICAV (2012) señala que la mediación es una elección libre de todas las partes, permitiendo su cese en cualquier instante. Si el Juez decide llevar un caso a mediación, las partes tienen la opción de comenzar la mediación o no. Los mediadores también opinan que la mediación se está empleando de manera incorrecta, ya que saben que una de las partes carece de voluntad, no puede alcanzar un acuerdo o que una de las partes carece de integridad.
- **Confidencialidad:** El contenido de la mediación es un secreto absoluto. Los mediadores no pueden ser requeridos ni por el magistrado (salvo caos judicial y técnicas en disputa) ni por las partes (Centro de mediación del ICAV, 2012).
- **Imparcialidad:** Los mediadores se comportan con equidad, respaldan a ambas partes con equidad absoluta y garantizan siempre un balance y una igualdad de oportunidades (Centro de mediación del ICAV, 2012).
- **Neutralidad:** El veredicto recae en las partes, el mediador carece de poder y no puede alterar el acuerdo de mediación.

3.2.15.1. Tipos de mediación

La mediación, como vía para dirimir conflictos, puede ser aplicada en casi cualquier ámbito en conflicto. No obstante, en numerosos rincones del mundo se ha instaurado la mediación. Cervera (2015) sugiere las siguientes categorizaciones para algunas de las áreas donde la mediación se emplea habitualmente:

- **Mediación en derecho privado**

El derecho privado es una rama del derecho que guía las aspiraciones y vínculos entre las personas. Esto abarca desde el derecho civil hasta el comercio y el derecho internacional privado, especialmente en el ámbito mercantil (enfrentamientos empresariales y laborales), civil



(incumplimientos contractuales, temas inmobiliarios, etc.) y familiar (divorcios, crisis familiares, entre otros).

- **Mediación familiar**

La mediación familiar se ocupa de las disputas que surgen de los miembros desde la familia, desde la separación matrimonial (separación o divorcio) hasta las relaciones entre padres e hijos (custodia compartida) y otros arreglos de parentesco

- **Mediación penal**

Esta mediación es una alternativa a la justicia penal tradicional. Está destinado tanto a las víctimas como a los perpetradores que se ven afectados por el delito y sufren las consecuencias.

- **Mediación sanitaria**

La mediación sanitaria es un método de resolución de conflictos en el ámbito de la salud profesional entre profesionales médicos, entre estos y los usuarios, o usuarios e instituciones médicas.

- **Mediación escolar**

La mediación tiene como objetivo educar a los alumnos sobre la convivencia con los compañeros, profesores y demás miembros del entorno escolar.

- **Mediación comunitaria**

La mediación comunitaria se centra en la resolución de conflictos vecinales y sociales entre las personas de un mismo barrio o comunidad.

Etapas de la mediación

Es importante recordar que cada mediación es única, no existen dos mediadores idénticos. Las fases varían en su enfoque, duración y



contenido. Es probable que algunas de estas fases se entrelacen por el enfrentamiento y la aparición del proceso de mediación.

- **Preparación de la mediación:** Es crucial la orquestación de este encuentro, el cual sin lugar a dudas ofrecerá una variedad de herramientas para respaldar la labor mediadora. El abismo de confianza del mediador puede llevarlo a ignorar la fase inicial de su intervención en el conflicto planteado, lo que conlleva inevitablemente un desastre en su tarea, aunque la vivencia sugiere que esta fase inicial puede ser clave para una mediación más eficiente.

Es crucial que la mediación se prepare para ciertos elementos, sin los cuales la fase se desmoronaría. Quizá algunos de estos se descubran durante el proceso de arbitraje, pero numerosos ya están contemplados en esta fase inicial. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (1998), resaltan los siguientes aspectos: análisis de las raíces del conflicto, resolución alcanzada en un escenario análogo, la magnitud de cada representación, la persona que solicitó mediación y el asesor o vocero asignado por cada lado.

- **Inicio: Presentación del mediador y determinación del conflicto:** Este segundo paso es crucial, pues el primer contacto del mediador con las partes puede moldear su visión a lo largo del proceso. Al inicio del proceso de mediación, se entrega a las partes una serie de principios y componentes esenciales para que la mediación funcione adecuadamente (OIT, 1998).
- **Negociación directa: Primera aproximación:** Conocer las raíces del conflicto, los protagonistas y la fase de la disputa puede ofrecer datos suficientes para decidir si mantener la primera reunión de mediación o, en su defecto, dividir a las partes. En cualquier circunstancia, es imperativo que cada bando aporte su propia interpretación del conflicto en cuestión (OIT, 1998).

Fases de la mediación



- **Primera fase:** La exposición y las normas del juego constituyen los principios fundamentales que se aplicarán durante el proceso de mediación, en el que todos los participantes se congregarán. (Pujol Villodres, 2015) sostiene que el mediador debe abordar este conflicto como un proceso voluntario de carácter confidencial, en el que ninguna parte implicada debe ser objeto de agresión verbal o física, se debe respetar el idioma y se debe resolver el conflicto en cuestión con una postura positiva.
- **Segunda fase:** Es momento de conceder espacio a las partes interesadas para que expongan y debatan su versión. Es imperativo que los mediadores formulen interrogantes desde una perspectiva neutral e imparcial para fomentar el diálogo. Algunos ejemplos de interrogantes comprenden: ¿qué sucedió? ¿cómo te sientes? ¿cómo te afectó? ¿cuáles son las razones subyacentes de tu comportamiento? (Pujol, 2015).
- **Tercera fase:** Debe aclarar el problema, comenzar un análisis de cada problema que causó la disputa entre las partes y ver cuáles son los intereses de las partes. Aquí algunas posibles preguntas en este caso: ¿Por qué? ¿para qué? ¿qué quieres y que necesitas? ¿qué pides? (Pujol, 2015).
- **Cuarta fase:** Se propone la propuesta de alternativas de solución con las partes interesadas que finalmente encuentren la solución. Por lo tanto, es imperativo incentivar a las partes interesadas a que presenten sus respectivas propuestas y concesiones entre sí. A continuación, se presentan algunas interrogantes que pueden ser tratadas en esta fase: ¿Cuáles son las consecuencias si el conflicto no se resuelve? ¿Existe una estrategia alternativa para abordar este problema? ¿Existe una propuesta más eficaz para resolver la situación? ¿Qué medidas puedo adoptar para prevenir la repetición de esta circunstancia? Según Pujol (2015).
- **Quinta fase:** Al alcanzar un consenso, las soluciones se concretan. Es imperativo que estas sean equitativas para ambas partes, concretas, realistas, equilibradas y evaluables. Algunos de los elementos que deben preservarse incluyen: quién, cómo, cuándo y en qué lugar se llevarán a cabo las propuestas establecidas. Además, se deben aplicar ciertas condiciones de seguimiento, es decir, el magistrado tiene la facultad de agrupar otra cita para observar la progresión del caso. En última



instancia, se procede a los agradecimientos y felicitaciones para concluir de manera exitosa el proceso de mediación (Pujol, 2015).

3.2.15.2. Preparación

Una buena preparación es la forma más segura de hacer una negociación exitosa. Si no estás listo, significa expresar ansiedad y no saber de lo que estás hablando. El partido se nota, genera confianza y aumenta la demanda. Por lo tanto, la fase de preparación es la más adecuada para determinar qué se debe lograr y cómo se puede lograr. (Navarrete, 2018).

3.2.15.3. Discusión

El desarrollo de la fase de discusión debe afectar el curso y resultado de las negociaciones. Por otro lado, la fase de discusión no se limita al contacto inicial entre los negociadores, ya que la fase de discusión puede repetirse varias veces durante la negociación. La fase de discusión es una oportunidad, no un obstáculo. A través de usted mismo, una valiosa fuente de información, tiene acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de su oponente. (Navarrete, 2018).

3.2.15.4. Propuestas

La fase de intercambio necesita ser más específica, pero debe discutirse con cuidado sin hacer propuestas explícitas y arriesgadas. No debe forzar la velocidad, pero debe conducir despacio, con cuidado y con paciencia. Es inconveniente comenzar cerca del techo, ya que hay poco espacio para operar, o demasiado lejos de los límites. Esto es para crear una apariencia determinada o exagerada que se ha visto forzada a tener mucho movimiento. (Navarrete, 2018).

3.2.15.5. Acuerdo

Cuando experimentamos un entusiasmo intenso por alcanzar un consenso y experimentamos un alivio derivado de su logro, podemos obviar los detalles de lo que se ha pactado. Esta negligencia puede generar una serie de complicaciones cuando el contrato se firma posteriormente y cada parte posee



su versión única del contrato, posiblemente firmada hace un tiempo. Posteriormente, surgirá una serie de denuncias de actividades fraudulentas, actividad fraudulenta y actividad fraudulenta. En consecuencia, la estrategia óptima para prevenir estas deficiencias consiste en elucidar las estipulaciones previamente establecidas entre las partes involucradas. Para llevar a cabo este proceso, es necesario sintetizar el contenido consensuado y asegurar que la contraparte acepte que el resumen se alinea con el contenido pactado. Si la contraparte discrepa de un aspecto de nuestro resumen, o si estamos en desacuerdo con uno de sus puntos, es imperativo buscar un consenso sobre dicho aspecto (Navarrete, 2018).

3.2.15.6. Intercambio

Se trata de conseguir algo para renunciar a otra cosa. Esta es la parte más estresante del proceso de negociación y ambas partes deben tener mucho cuidado con lo que están haciendo. La regla más importante es que todas las ofertas y todas las concesiones deben estar sujetas a términos. Nada debe darse gratis, pero todas las concesiones que hagamos deben depender de las concesiones de la otra parte. (Navarrete, 2018).

3.2.15.7. Cierre

Cuanto más largas sean las negociaciones, más tiempo necesitamos para obtener todas las concesiones posibles del enemigo, pero también tienen más tiempo para hacer lo mismo por nosotros. Por lo tanto, no es raro que los negociadores no puedan ponerle fin (Navarrete, 2018).

3.2.15.8. Señales

Una señal constituye un instrumento empleado por un negociador para señalar su disposición para llevar a cabo una negociación. Es otra cuestión. Revela la predisposición del otro individuo a proporcionar correspondencia. Las ventajas inherentes a este comportamiento son evidentes. Esto podría resultar en la erradicación de debates circulares e inútiles. Determinadas indicaciones recíprocas constituyen un "seguro" para los negociadores. Los negociadores tienen la capacidad de presentar nuevas propuestas sin temor a que este movimiento de reconciliación sea interpretado como una capitulación. En



realidad, las señales constituyen el método más efectivo para eliminar los puntos de inflexión en los debates y fomentar el consenso subsiguiente (Navarrete, 2018).

3.2.15.9. Celeridad

Este principio es común a todos los medios de solución de controversias, y como procedimiento de arbitraje voluntario de las partes, se logra el diálogo y el acuerdo rápido, lo que no solo permite la reducción de errores y procedimientos de arbitraje, sino también la economía. Es menos onerosa que la justicia normal (Brett, 2009).

3.2.15.10. Equidad

Según este principio, el árbitro debe asegurarse de que el acuerdo alcanzado sea aceptado por ambas partes, pero esto no lo exime de garantizar la legalidad del acuerdo. No podemos permitir que información falsa o inapropiada fomente negociaciones deshonestas. Si tiene conocimiento de este tipo de síntoma, deberá comunicarlo a las partes y desistir del procedimiento. Este es un acto que resulta de su propio juicio y ética (Brett, 2009).

3.2.15.11. Empoderamiento

Los árbitros pueden intervenir creando condiciones para que las partes en conflicto se sientan igualmente involucradas en la discusión y expresión de sus intereses y necesidades, y para que la evaluación llegue a una solución. Influir en el proceso de toma de decisiones presentando alternativas. Los partidos no tienen la misma cantidad de recursos. La intervención del árbitro está limitada por los principios de neutralidad e imparcialidad (Brett, 2009).

3.2.15.12. Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por la misma persona en diferentes ocasiones o con diferentes grupos de ítems equivalentes. El concepto de confiabilidad fundamental porque el error de medida de una puntuación predice el rango de posible variación en la



calificación de un sujeto, debido a factores aleatorios no relacionados, como ya se mencionó (Reidl, 2013).

3.2.15.13. Veracidad y buena fe

Cualquier conflicto que surja entre las partes por creer tener razón, negarse a aceptar el acuerdo negociado, es importante que la capacidad del mediador sea la de obtener la información más fidedigna posible. La buena fe está ligada a la información que maneja el mediador, lo que impulsa al mediador a ofrecer alternativas adecuadas para resolver el conflicto (Brett, 2009).

3.2.15.14. Confidencialidad

La confidencialidad es uno de los principios fundamentales del proceso de mediación, ya que promueve la confianza mutua entre las partes y ayuda a garantizar la apertura de ellas y la sinceridad de sus comunicaciones durante el procedimiento. El objetivo no es más que crear la confianza necesaria para alentar a las partes a expresar sus interés y necesidades, de esta forma, busca por sí misma la solución más razonable, más ajustada y conveniente a sus situaciones, sin temor a sus palabras, documentos o información que se utilice en su contra en otra resolución de disputa, generalmente, en un juicio posterior (Demestre, 2010).

Por otro lado, cabe recalcar que la “confidencialidad se puede definir en dos sentidos, uno positivo y otro negativo”(Demestre, 2010, p. 3), en un sentido positivo la confidencialidad incluye mantener en secreto los hechos conocidos durante las sesiones de la mediación familiar o sobre el desarrollo de los procedimientos. O también puede incluir mantener confidencial la información discutida en la mediación; en el sentido negativo, el secreto es no revelar o utilizar cualquier dato, hecho o material conocido relacionado con el objeto de la mediación, ya sea que se haya recordado o no. Desde una perspectiva legal, esta connotación negativa de confidencialidad se presenta en forma de una obligación no resuelta (no revelada) para el sujeto.

Cabre et al., (2009)”La confidencialidad implica el respeto a la autonomía de los sujetos y garantiza que no se revelen datos correspondientes a su persona a menos que se dé el consentimiento del sujeto” (Cabre et al., 2009, p. 398).



Como palabra, la confidencialidad, es la cualidad de la confianza y define el carácter por el cual esperamos que la otra persona no nos traicione en nuestras expectativas o planes. Por lo tanto, el término abuso de confianza se utiliza cuando alguien hace mal uso de la información que tiene, en el sentido más amplio sobre nosotros.

3.2.15.15. Voluntariedad

Entre los principios rectores de la mediación presentados como garantías básicas de este sistema, el trabajo voluntario es ampliamente acogido. Sin duda, el principio atañe a la naturaleza más profunda de la institución de la mediación, definiendo claramente su perfil. Entendemos que la libre decisión de las partes en virtud del acuerdo de mediación es una expresión amplia del principio de voluntariedad, que debe regir toda la institución de la mediación y sus efectos (García, 2018).

3.2.15.16. Neutralidad

Desde nuestro punto de vista, significar la cantidad de neutralidad es referirse a la naturaleza de la mediación como un sistema hecho a sí mismo para la resolución de conflictos; se trata de la capacidad de las personas para manejar sus diferencias y su autonomía para llegar a acuerdos. La neutralidad se refiere al respeto del mediador por lo que las partes tienen y por lo que aportan y la posición que debe ocupar el tercero en relación con el conflicto que presenta. La neutralidad es, en todos los casos, una característica comúnmente reconocida de la mediación que es un principio rector de la mediación y también una obligación específica del mediador, por lo que la vemos recogida en esta doble vertiente en muchas normas (García, 2018).

3.2.15.17. Imparcialidad

Los principios constitucionales del funcionamiento público permiten y aseguran que la satisfacción de las necesidades públicas se logre a través de la acción objetiva y que se logre la prestación de servicios efectivos y duraderos a la ciudadanía. Transparencia de las funciones públicas para que la voluntad del servidor no se desvíe por injerencia indebida de intereses privados en asuntos que el servidor deba conocer y decidir.



3.2.16. Teoría de gestión

La teoría gerencial alude a la comprensión compleja e interdisciplinaria del diseño, la administración de la información y los sistemas de control de proyectos vinculados a una organización y su contexto social, caracterizado por la incertidumbre. El término gestión alude al procedimiento dinámico y complejo de administración de una entidad con responsabilidad social ambiental, incorporando el desarrollo teórico de sistemas que pone énfasis en el examen de las interacciones entre dos sistemas o entre los sistemas y el medio ambiente (Martínez, 2002).

"Desde esta perspectiva, el sistema de gestión debe ser examinado mediante objetivos de compromiso compartido, en entornos que favorezcan la autoorganización, la iniciativa y la participación" (Martínez, 2002, p. 65). Es importante destacar que este beneficio es proporcional a la aportación del empleado a la optimización de la productividad y la expansión organizacional.

Además, la teoría de la gestión adopta un enfoque dinámico complejo que incorpora estándares de eficiencia o desarrollo sostenible, racionalidad en la administración de recursos, una perspectiva holística o integral del comportamiento organizacional vinculado a la estructura interna, y se centra en el examen de los procesos de gestión.

3.2.17. Enfoque de gestión

A continuación, veremos algunos enfoques acerca de la gestión:

- **Gestión de personas:**

La administración de recursos humanos engloba todas las responsabilidades relacionadas con la gestión de recursos humanos, desde el proceso de contratación hasta el despido de cada trabajador. En consecuencia, es imperativo prestar atención a los aspectos legales, convenios corporativos y contratos con los trabajadores. La administración de personal, también denominada administración de recursos humanos, constituye una modalidad de liderazgo que aborda la interacción entre los trabajadores y la organización. No obstante, también llevan a cabo otras tareas que son responsabilidad de terceros, como la afiliación de los empleados al sistema de seguridad social. Según (Porret, 2014).



- **Gestión de calidad**

El control de calidad es un proceso sistemático que permite a una organización planificar, realizar y controlar las diversas actividades que emprende. Esto garantiza la estabilidad y consistencia del rendimiento y cumple con las expectativas del cliente (Gonzales, 2006).

- **Gestión por procesos**

La administración de procesos constituye un método sistemático para identificar, comprender y optimizar el valor añadido de los procesos comerciales con el fin de implementar estrategias comerciales y potenciar la satisfacción del cliente.

Además, (Bravo (2005). sostiene que la gestión de procesos implica la obtención de información de alta calidad, efectiva, oportuna y en tiempo real, conforme se requiera para la administración y gestión de procesos. Se establece un conjunto de indicadores que no son de relevancia para el cliente del proceso y se encuentran vinculados con las variables cruciales del proceso.

La administración de procesos se fundamenta en una perspectiva sistemática que respalda las ganancias y el control de la productividad, optimizando variables fundamentales como el tiempo, la calidad y el costo. Ofrece conceptos y métodos como la completitud, la compensación de la complejidad, la teoría del caos y la mejora continua, con el propósito de conceptualizar nuevas modalidades de ejecución de procesos (Bravo (2005).

- **Gestión de talento humano:**

En la actualidad, las corporaciones de gran envergadura requieren líderes con las competencias y el conocimiento necesarios para dirigir a los gerentes internos. Chiavenato (2009) sostiene que la administración de recursos humanos se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la gestión de gerentes vinculadas a la gestión de personas y recursos, incluyendo procesos de reclutamiento, selección, formación, compensación y la implementación de procesos de evaluación del rendimiento.



3.2.18. Modelo de gestión por resultados

Las noticias CE-COSEFIN, (2020) sostiene que el modelo de gestión orientado a los resultados favorece la optimización de la eficiencia, la productividad y la transformación positiva en la administración pública. Para facilitar una transformación efectiva y la aceptación de un modelo, el Consejo Latinoamericano de Desarrollo (CLAD, 2007) sugiere la adopción del enfoque basado en resultados como una práctica significativa digna de desarrollo. Es imperativo un compromiso político de gran envergadura para fomentar la Gestión Pública Responsable más allá de las limitaciones temporales de un gobierno, junto con medidas específicas para desarrollar las habilidades requeridas para que los dirigentes públicos intervengan en procesos de generación de valor adaptados a las emergentes demandas de la población.

Además, Makón (2000) señala que el modelo de administración basada en resultados promueve una descentralización significativa en las decisiones de gestión, permitiendo que las entidades administrativas estatales puedan responder eficazmente a las demandas de la sociedad sin comprometer la transparencia en la gobernanza física. Como se ha observado, esta descentralización se fundamenta en un Plan Estratégico desarrollado en estrecha conexión con el presupuesto de la agencia y demanda un conjunto de indicadores cuantificables y un robusto sistema de incentivos.

3.2.18.1. Teoría de gestión por resultados

Se ha elaborado un marco de rendimiento coherente que emplea los datos de rendimiento para optimizar el proceso de toma de decisiones y ofrecer instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la administración de riesgos, el monitoreo y la valoración de resultados.

La administración orientada a resultados con un enfoque pragmático constituye una amalgama de instrumentos que facilitan la evolución de organizaciones orientadas hacia la consecución de resultados. En consecuencia, sus metas y propósitos deben ser objeto de estrategias apropiadas de planificación, presupuesto y monitoreo y evaluación, orientadas hacia los resultados anticipados de la política pública. Los individuos comprometidos en la consecución de estos objetivos deben ser



reconocidos por su contribución mediante pagos y otras acciones específicas de las operaciones corporativas (Milanesi, 2018).

La teoría del agente, también conocida como modelo de agente-principal, se refiere a la racionalidad limitada y la asimetría de la información que caracterizan la relación contractual entre el empleador (en este caso, el Estado) y los trabajadores por su cuenta (en este caso, el gestor público). En el proceso de establecimiento de una relación, el riesgo de conducta oportunista por parte de los funcionarios gubernamentales abarca la ausencia de un esfuerzo razonable para cumplir con las obligaciones del empleador (Iacoviello y Pulido, 2008).

Un marco coherente para la eficiencia del desarrollo, que incorpora instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la administración de riesgos, el monitoreo y la valoración de resultados, empleando datos relativos al rendimiento para optimizar la toma de decisiones.

3.2.19. Enfoques de gestión por resultados

- Enfoque de la administración orientada hacia los resultados: Esta metodología asiste a las entidades públicas en la optimización de sus recursos, lo que resulta en condiciones más favorables para los ciudadanos. Este método contribuye igualmente a erradicar la burocracia y la corrupción, desde las cuales se desintegran millones de imperios y se complica la vida de los peruanos. La administración basada en resultados puede ser considerado como el principal mecanismo de modernización estatal en todos los estratos (nacional, sectorial, regional y local) (Instituto De Ciencias HEGEL, 2021).
- Enfoque de la administración orientado a la consecución de resultados: La perspectiva proporciona una perspectiva horizontal de la entidad, en la que los confines entre diversas agencias, unidades orgánicas, regiones, sedes o gerencias han desaparecido, y las organizaciones se gestionan por procesos en lugar de por dominio y/o función. Se enfoca en los individuos o receptores de los bienes y servicios, promoviendo el desarrollo de competencias de acogida y la habilidad de adaptación a las fluctuaciones del entorno (Escuela de gobierno y gestión pública, 2020).



- Enfoque orientado hacia los resultados en la administración pública: Proporciona herramientas y recursos para garantizar la utilización adecuada del presupuesto, así como la consecución de los objetivos, planes y políticas a nivel nacional, sectoriales, regionales y locales. En consecuencia, su correcta aplicación distinguirá entre una inversión productiva y lucrativa y una inversión que no alcanza sus metas, con un impacto positivo en la calidad de vida de los individuos (Instituto De Ciencias HEGEL, 2021).

3.2.20. Gestión del gobierno local

La actividad económica, la población, el empleo y los niveles de vida frecuentemente no se distribuyen de manera uniforme dentro de nuestro país, o incluso dentro del ámbito urbano. Para alcanzar un desarrollo equitativo y justo, accesible a todas las regiones del país, incluyendo a todos los ciudadanos dentro de sus fronteras, se necesitan esfuerzos locales robustecidos desde una perspectiva institucional, financiera y técnica.

En nuestra nación, las municipalidades que están directamente subordinadas al gobierno central tienen una creciente cantidad de responsabilidades asignadas, y estas responsabilidades se vuelven cada vez más complejas. A pesar de que las obligaciones de las municipalidades varían, resulta crucial comprender sus acciones y su competencia para llevarlas a cabo. Conforme los gobiernos locales adoptan una función más relevante como entidades de desarrollo territorial, formalizando sus capacidades, estableciendo autonomías en función de las responsabilidades asignadas y fortaleciendo sus capacidades institucionales (Santiago, 2019).

La administración municipal de nuestra localidad fomenta el desarrollo y la economía local, además de la provisión de servicios públicos bajo su jurisdicción, en consonancia con las políticas y planes de desarrollo a nivel nacional y local. Además, implementan sus políticas locales en el contexto de las políticas nacionales y sectoriales, las incorporan en las políticas regionales y las ajustan a las circunstancias locales. Poseen una función ejecutiva en el procedimiento de administración pública, dado que la formulación e implementación de su política debe abarcar dos o más temas y cumplir con todas estas responsabilidades.

3.2.20.1. Gestión pública



Se caracteriza como un conjunto de medidas implementadas por una entidad con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos estipulados por las políticas gubernamentales instauradas por el poder ejecutivo. La administración pública comprende ámbitos y procesos institucionales que permiten a los estados diseñar e implementar políticas, suministrar bienes y servicios, y aplicar regulaciones para cumplir con sus responsabilidades. Además, la administración pública se encarga de la implementación de estrategias adecuadas para alcanzar metas compartidas. Se centra en el proceso decisorio para la asignación y distribución de los recursos públicos, así como en la coordinación y fomento de los actores públicos para la consecución de metas colectivas. Esta es una definición de carácter general y requiere ser examinada y detallada desde múltiples ángulos (Tello et al., 2009).

Por lo tanto, la gestión pública se desarrolla en varios aspectos que funcionan al mismo tiempo planteado por Tello et al., (2009). Estas dimensiones son:

- Su investigación corresponde a la ciencia política y la sociología en cuanto al equilibrio de poder crearlo entre los grupos sociales que operan en una de terminada institución.
- Si la administración se considera como un apersona jurídica con derechos y obligaciones, el estudio desde el punto de vista jurídico corresponde a la ley
- En la rama ejecutiva, su investigación aborda las ciencias administrativas y de ingeniera en términos de métodos de trabajo y organización interna

De hecho, las acciones gubernamentales dentro de la gestión pública incluyen a las instituciones, obligaciones a través de políticas y funciones, métodos y organizaciones de trabajo para llevar a cabo y cumplir sus propósitos y responsabilidades.

3.2.21. Gobernabilidad municipal

La creciente valoración de los gobiernos locales está reconfigurando el rol que las instituciones desempeñan en los gobiernos locales democráticos para atender las demandas sociales en aumento. Dada la legitimidad política y social inherente al sistema democrático, las entidades de la economía global abordan las problemáticas de los



perjudiciales efectos distributivos sociales y ambientales que genera, y los gobiernos nacionales y locales se erigen como pilares fundamentales de la gobernanza económica global (Hernández, 2011).

Por lo tanto, entre las responsabilidades primordiales del gobierno local se encuentra la identificación y creación de espacios de interacción y comunicación entre las partes involucradas, sus mecanismos de negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones, procesos de selección, alternativas de políticas públicas e implementación de proyectos de desarrollo.

Los gobiernos locales experimentan un crecimiento constante debido a la necesidad de gestionar y garantizar una inversión eficaz de fondos para cumplir con las demandas emergentes de la sociedad en lo que respecta a la democratización política y socialización. Asimismo, deben garantizar un equilibrio ecológico, social y económico entre la ciudad y su entorno, sobre el cual dependen (Vásquez y Navarrete, 2014).

En consecuencia, es imperativo adoptar una postura que garantice la consistencia del desarrollo urbano fundamentándose en la administración holística de su territorio, considerando una variedad de factores como los equipamientos, los servicios, entre otros.

3.2.22. Planificación por resultados

Se trata de una estrategia de gestión centrada en el rendimiento que potencia y optimiza de manera sostenible los resultados nacionales. Proporciona un marco coherente para la evolución del rendimiento, en el que la información de rendimiento se emplea para optimizar la toma de decisiones e incorpora herramientas prácticas para la planificación estratégica, la administración de riesgos, el seguimiento, el avance y la valoración de resultados.

3.2.22.1. Objetivos de la planificación por resultados

Los propósitos de la PpR engloban la incorporación de diversos conceptos y herramientas de gestión, tales como la administración por objetivos, la administración estratégica, la administración del rendimiento, la evaluación y el seguimiento, así como la evaluación y la evaluación de resultados. Alternativamente, el CLAD (2007) establece los siguientes objetivos:



- La tarea consiste en proporcionar a los funcionarios de la administración pública la información, el conocimiento y los instrumentos de intervención necesarios para supervisar y perfeccionar el proceso de generación de valor, con el objetivo de alcanzar los resultados más óptimos en consonancia con las expectativas de la acción gubernamental.
- Promover la habilidad de las autoridades y entidades públicas para rendir cuentas, facilitando así que la ciudadanía, los organismos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su administración.
- Contribuir a la distribución descentralizada de objetivos y responsabilidades, así como a la evaluación del rendimiento de los individuos que ejercen la función gerencial, con sus correspondientes incentivos y sanciones gerenciales.

3.2.22.2. Herramientas de la planificación por resultados

Las entidades públicas, como las agencias internacionales de desarrollo, emplean una variedad de instrumentos y sistemas de gestión de rendimiento para la implementación de planes, estrategias, programas y proyectos a nivel nacional.

3.2.22.3. Componentes de la planificación por resultados

Berretta y Kaufmann (2013) sostienen que el Planificación por Resultados (PpR) facilita la identificación y caracterización de los tres elementos de la planificación por resultados, vinculados con la dirección estratégica, la implementación operativa y la participación social. Colaborar en la formulación y ejecución de planes de mediano plazo eficaces, eficaces y participativos.

- Planificación estratégica

Se trata del instrumento gubernamental utilizado por las sociedades civilizadas para establecer la "hoja de ruta" de la nación. Identifica y estructura las razones de bien común que los ciudadanos han propuesto con el objetivo de empoderar a las autoridades públicas, permitiendo así la definición de estrategias, políticas, objetivos y metas.



- Planificación operativa

La planificación de actividades constituye el método para indicarnos el camino hacia los lugares que deseamos visitar. Los planes operativos se establecen de tal manera que su ejecución continua contribuya a la consecución de los objetivos de desarrollo estipulados en el plan estratégico establecido. En términos académicos, la eficacia de un plan estratégico está condicionada por la consecución de los objetivos de los planes operativos subsiguientes. Se trata de un procedimiento que facilita la consecución de metas intermedias que favorecen la obtención del resultado final, asignando recursos en cada fase del proceso.

- Planificación participativa

Responde interrogantes acerca de las ventajas de la planificación participativa y los instrumentos destinados a fomentar la implicación de las legislaturas locales y la sociedad civil. Además, proporciona estrategias para fomentar la implicación ciudadana en la planificación a escala local y expone diversas modalidades de participación en la administración de ciudades y municipios. Se emplean diversos métodos de participación ciudadana, tanto en el proceso de planificación como en la formulación del presupuesto.

3.2.23. Principios de la gestión por resultados

Los fundamentos del (PpR) constituyen el fundamento de una gestión del rendimiento robusta. Estos pueden ser implementados en cualquier nivel y en una diversidad de intervenciones (país, sector, programa, proyecto e institucional) e influir en la implementación de estrategias y herramientas particulares en diversas fases de la programación y el desarrollo nacional. Además, Purdue y Boer (2004) postulan los principios siguientes:

- **Centrar el dialogo en todos los resultados:** En la planificación de resultados, es crucial mantener una estrategia coherente: previamente, durante las fases de estrategia y planificación, cuando se definen los resultados previstos y se alcanzan los costos, y se analiza y desarrolla el potencial impacto en la reducción de la pobreza; durante la ejecución del programa/proyecto, cuando se requiere un



monitoreo para evaluar el avance e identificar las modificaciones requeridas en medio del proceso; previo a la culminación, cuando los resultados se evalúan en relación con los objetivos y otros factores, y cuando se ha transcurrido el tiempo necesario para permitir la evaluación de fiabilidad.

- **Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados:** Conforme los países colaboradores, las agencias de desarrollo y otros actores relevantes se enfocan en los resultados proyectados y los indicadores de rendimiento asociados, la agenda efectiva (incluyendo la asistencia financiera), el monitoreo y la valoración de las actividades pueden alinearse de manera más efectiva con los objetivos de rendimiento pactados.
- **Mantener la información y mediación sencilla:** El conjunto de indicadores para la planificación basada en resultados debería, en la medida de lo posible, ser sencillo; fundamentarse en los sistemas nacionales, proporcionando el apoyo óptimo para el desarrollo de capacidades; estar orientados hacia el aprendizaje, así como funciones de rendición de cuentas; y estar armonizado para reducir los costos de transacción del sistema y facilitar la evaluación comparativa. Las naciones colaboradoras y las entidades de desarrollo están obligadas a consultar una lista concisa de indicadores clave, preferiblemente listas estandarizadas, para monitorear el avance y cuantificar el logro.
- **Planificar para, no por, resultados:** Administrar los hallazgos del desarrollo asociados con la transformación psicológica. En lugar de comenzar con insumos y acciones planificadas, y luego analizar los posibles resultados e impactos, los empleados orientados a los resultados se enfocan en los resultados e impactos esperados, deseos (por ejemplo, alivio de la pobreza), y luego identifican los insumos y las acciones necesarios para lograrlos. Además, definen líneas de base y establecen metas de rendimiento y métricas para cuantificar el avance durante la implementación del programa y al concluir el mismo.
- **Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones:** La información relativa a los resultados debe ser accesible para la audiencia. No obstante, la utilización de datos de seguimiento de resultados para la elaboración de informes y la rendición de cuentas (en el caso de los países socios y las agencias de desarrollo) puede fomentar una aversión desmedida al riesgo.



3.2.24. Presupuesto por resultado

El presupuesto orientado a resultados constituye un compendio de metodologías, procesos y herramientas que facilitan la integración sistemática de los resultados pasados y futuros en la asignación de recursos públicos, además de fomentar y simplificar el logro de las entidades públicas. De acuerdo con el Banco Internacional de Desarrollo (BID, 2008), "El presupuesto para resultados consiste en orientar el presupuesto hacia la consecución de resultados y no en una técnica específica como el presupuesto fundamentado en programas o productos" (BID, 2008, p. 21).

El PpR se dedica primordialmente al proceso de formulación de presupuestos; sin embargo, su relevancia disminuye si el ministerio de finanzas lo transforma en un extenso sistema de administración pública o establece y administra objetivos de rendimiento para otras esferas gubernamentales.

3.2.24.1. Características

Las características del Presupuesto por Resultados nos permiten ver por qué decimos que la estrategia genera un cambio en la forma en que se ejecuta el presupuesto; también rompe con el patrón tradicional de enfoques institucionales de las intervenciones que generan aislamiento y ausencia de intervención estatal. Mayor (2009) del presupuesto resultante afirma lo siguiente:

- Como parte de una visión integral de la planificación y presupuestación, y de la articulación de acciones y actores para el logro de resultados.
- Proponer el diseño de acciones basadas en la solución de graves problemas que afectan a la población y que requieran la participación de diferentes actores que regulen su actuación al respecto.

3.2.25. Instrumentos del presupuesto por resultado

De acuerdo con el MEF (2022), la implementación de PpR exige la participación de entidades en tres estratos de gobierno (nacional, regional y local); cada uno de estos niveles participa en función de sus respectivas funciones y capacidades, y participan mediante el uso de instrumentos tales como:



- Programas presupuestales: Se trata de una unidad de programación de acciones de las entidades públicas, integradas y articuladas, destinadas a la entrega de productos (bienes y servicios) con el objetivo de alcanzar un resultado específico en beneficio de los individuos, contribuyendo así a la consecución de un resultado alineado con un objetivo de política pública. Esta cartera presupuestaria también constituye un instrumento de PpR.
- Seguimiento: El monitoreo es un proceso continuo de recopilación y análisis de información que muestra qué tan bien se está logrando el programa presupuestario.
- Evaluaciones independientes: Una valoración autónoma abarca un examen meticuloso y imparcial del diseño, administración, desempeño, resultados y repercusiones de una intervención, proyecto, programa o política pública en marcha o en proceso. Con el fin de ofrecer datos fiables y valiosos para guiar tanto las decisiones financieras como las gerenciales.
- Incentivos a la gestión: La reforma de PpR se está implementando paso a paso a través de cuatro herramientas, una de las cuales son los incentivos de gestión, impulsando la aceleración hacia los resultados al vincular directamente los recursos asignados complementados con mejoras de gestión específicas.

3.2.26. Entidades que influyen en el presupuesto por resultados

Los obstáculos en la puesta en marcha del presupuesto basado en resultados incluyen las compensaciones. De acuerdo con Mayor (2009), todas las partes implicadas, ya sea de manera directa o indirecta, en la robustez de la administración y el fomento del progreso: gobiernos nacionales, regionales o locales, empleados públicos y la sociedad civil.

- Ministerio de economía y finanzas: Como lo dicta la normativa, se encarga de orquestar y manejar el engranaje del presupuesto estatal en todo el país. Así pues, el presupuesto de resultados tiene la potestad de acelerar la creación y puesta en marcha del presupuesto de resultados.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN): Como hemos observado previamente, la administración eficaz y eficiente del Estado demanda una planificación estratégica meticulosa y una armonía con la administración



financiera. En el Perú, es imperativo contar con un sistema de planificación estratégica nacional y una entidad encargada de su ejecución.

- Gobiernos regionales: La creación y puesta en marcha del presupuesto por resultados es una pieza esencial en las administraciones regionales, ofreciendo grandes oportunidades para robustecer la descentralización y su papel en la impulsión del progreso.
- Gobiernos locales: El gobierno local es la entidad gubernamental más cercana a los problemas locales.
- Sociedad civil: La puesta en marcha del presupuesto por resultados, intrínsecamente vinculado a la planificación del desarrollo y a los frutos alcanzados, se entrelaza principalmente con la implementación integral de la implicación ciudadana.

3.2.27. Modelo del presupuesto por resultados.

En su forma más elemental, el PpR busca asegurar que los decisores esenciales tomen en cuenta con precisión los efectos del gasto previsto al elaborar el presupuesto gubernamental. En ocasiones, esto se conoce como "presupuestación fundamentada en resultados". Los pilares fundamentales de este PpR son: Información sobre los objetivos y resultados del gasto público, el procedimiento presupuestario y la categorización de los gastos en el presupuesto del programa, además de optimizar las prioridades de gasto disminuyendo o agilizando los controles que entorpecen el desempeño óptimo (Robinson y Last, 2009).

3.2.27.1. Monitoreo y evaluación

Las herramientas de monitoreo y evaluación son el fruto de la integración de principios, procesos, procedimientos y prácticas operativas y administrativas para el desarrollo, otorgando a los gobiernos, parlamentos, la sociedad civil, entidades del ámbito público, organismos multilaterales y agencias nacionales de desarrollo la capacidad de monitorear los resultados de las políticas públicas e iniciativas gubernamentales a lo largo del tiempo.

3.2.27.2. Características

Un buen plan de M&E requiere varias características. Entre ellas, destacan las siguientes según Pasquetti et al., (2013):



- **Sistémico:** Esto significa que debe planificarse cuidadosamente e integrarse completamente en a lo largo del ciclo del proyecto
- **Participativo:** las partes interesadas claves son parte del diseño y ejecución de los planes del M&E
- **Centrada en el desempeño:** Esto significa que debe asegurarse de que los resultados estén en línea con los objetivos de su proyecto. Centrarse en el rendimiento significa identificar áreas de bajo rendimiento para que puedan ajustarse lo más rápido posible.
- **Dirigido al aprendizaje:** El mensaje central de M&E es convertir la experiencia en lecciones que permitan la mejora del proyecto
- **Guía para la toma de decisiones:** Esto se logra si se fomenta la decisión de continuar o cambiar sobre una base sólida proporcionada por información suficiente.

3.3 Marco conceptual

- a) **Estratégica.** Una táctica, es un arte concebido para desentrañar o refutar un panorama específico. Esto es para alcanzar uno o más de los objetivos establecidos con antelación. En esencia, una estrategia es una táctica para lograr un objetivo, abarcando tanto el ámbito bélico como el comercial. De acuerdo con Contreras(2013), la táctica de una compañía puede ser superior a cualquier otra, sin necesidad de alcanzar el ápice para progresar.
- b) **Participativa.** El presupuesto participativo constituye un proceso mediante el cual el gobierno local y las entidades de la población determinan de manera conjunta el destino y la prioridad de los recursos. Los propósitos del presupuesto participativo incluyen: optimizar la eficiencia en la distribución y puesta en marcha de los recursos públicos en consonancia con las prioridades establecidas; robustecer la interacción entre la ciudad y la sociedad, instaurar mecanismos democráticos que promuevan la participación ciudadana, particularmente de jóvenes y adolescentes; incorporar a la sociedad civil en las medidas requeridas para lograr los objetivos estratégicos; establecer las prioridades de inversión pública para la ejecución de proyectos declarados viables, en consonancia con las normas técnicas de la Ley N° 27293 del Sistema Nacional de Inversión Pública; intensificar el monitoreo, supervisión y supervisión de la observancia del presupuesto y control de gestión.



- c) **Operativa.** Gonsales y Baber (2012) indican que se trata de un método eficaz para la asignación de recursos o actividades en la gestión y organización de sistemas complejos. Su objetivo es proporcionar respaldo a la toma de decisiones, adoptando un enfoque interdisciplinario. La operación representa lo que es susceptible de operación. Este adjetivo se emplea comúnmente para referirse a una tecnología o sistema organizacional de uso frecuente. Si este fenómeno no se produce, implica que algo no opera, es decir, no opera por alguna razón.
- d) **Seguimiento.** El seguimiento se refiere al análisis sistemático y la recolección de datos conforme progresa un proyecto. El propósito perseguido es potenciar la eficiencia y eficacia de un proyecto y una organización. Se fundamenta en metas definidas y acciones planificadas a lo largo de las diversas etapas del proceso de planificación. Contribuye a la monitorización de un flujo de trabajo y permite al administrador identificar cuando un proceso no se ejecuta adecuadamente. Si se implementa adecuadamente, constituye un instrumento valioso para la gobernanza efectiva y ofrece un fundamento para la evaluación. Facilita la evaluación de la adecuación y gestión adecuada de los recursos existentes, la adecuación de la capacidad laboral y la realización de las tareas planificadas.
- e) **Incentivos a la gestión.** Los estímulos a la gestión parecen constituir un instrumento valioso destinado a motivar a las entidades públicas a emprender esfuerzos incrementados para optimizar su rendimiento y lograr sus objetivos y resultados previstos. Las iniciativas orientadas a la mejora de los gobiernos locales contribuyen a la clarificación de las políticas nacionales prioritarias en diversos estratos gubernamentales (MEF, 2022).
- f) **Evaluación.** Las evaluaciones pueden ser interpretadas de múltiples formas, dependiendo de las necesidades particulares, los objetivos o metas institucionales, la evaluación de la adecuación de la meta, la responsabilidad, entre otros aspectos. Bajo esta óptica, es posible establecer en qué contexto educativo resulta pertinente implementar evaluación, medición o una combinación de ambos conceptos (Mora, 2011).
- g) **Programas presupuestales.** Se trata de una unidad de programación de acciones de las entidades públicas, integradas y articuladas, destinadas a la entrega de productos (bienes y servicios) con el objetivo de alcanzar un resultado específico en beneficio de los individuos, contribuyendo así a la consecución de un resultado alineado con un objetivo de política pública. Esta cartera presupuestaria también se configura como un instrumento de PpR (MEF, 2022).



- h) **Sistémico.** Recopilar, analizar y utilizar información para monitorear el progreso de un programa en el logro de sus objetivos y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se refiere a los procesos de cómo, cuándo y dónde se llevan a cabo las actividades, quién las realiza y cuántas personas u organizaciones se benefician de ellas.
- i) **Centrado en el desempeño.** Esto implica que recae sobre usted la obligación de validar si los resultados concuerdan o no en función del objetivo del proyecto. Centrarse en el rendimiento implica la identificación de áreas de rendimiento deficiente para su corrección lo más pronto posible. A pesar de que el objetivo del proyecto permanecerá inalterado durante su ejecución, su estructura (componentes, resultados y actividades) puede ser alterada para potenciar la eficacia del proyecto y su habilidad para alcanzar dicha meta.
- j) **Dirigido al aprendizaje.** El mensaje central del M&E es convertir las experiencias en lecciones que permiten mejorar el proyecto.
- k) **Toma de decisiones.** Esto se cumple cuando se promueve la toma de decisiones ya sea de continuar o cambiar sobre la base firme que proporciona contar con información adecuada.
- l) **Coordinación del proyecto.** Involucra la planificación y dirección simultánea de múltiples tareas. La coordinación es esencial para que una organización administre dos o más proyectos interconectados. Estos pueden variar en función del propósito comercial, pero pueden abarcar la introducción de un nuevo producto o la ampliación de un servicio a una nueva esfera.
- m) **Transformación.** Su objetivo es promover a las empresas a un mayor nivel de competencia. Se componen de acciones que afirman la voluntad de desarrollarse en uno o más aspectos, siempre con el apoyo y liderazgo de la dirección.
- n) **Gestión de beneficios.** La administración de beneficios de un proyecto constituye el procedimiento a través del cual se garantiza que el proyecto logre sus metas establecidas. Cuando se realiza de manera adecuada, puede asegurar que: Los proyectos confieren valor a la empresa, lo que resulta en el retorno anticipado de la inversión.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básico, ya que se pretendió ampliar los conocimientos propuestos a partir de las variables, en esa línea siguiendo a Rodríguez (2020) se aseguró que la “investigación básica o también llamada investigación fundamental busca el conocimiento de la realidad o de los fenómenos de la naturaleza, para contribuir a una sociedad cada vez más avanzada y que responda mejor a los retos de la humanidad”.

4.1.2. Nivel de investigación

Por sus características este estudio se enmarca dentro del nivel de investigación correlacional. Siguiendo a Sampieri et al., (2010) este tipo de estudios tiene como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables”. (Sampieri et al., 2010, p. 81)

4.2 Diseño de la investigación

La presente investigación presentó un diseño no experimental, puesto que se estudió conceptos y las variables: resolución de conflictos y gestión por resultados, sin ninguna alteración por parte del autor. Siguiendo a Sousa et al., (2007) mencionan que “Diseños no experimentales son usados para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones. No existen tareas aleatorias, grupos control, o manipulación de variables, ya que este modelo utiliza apenas la observación”.



4.3 Población y muestra

4.3.1. Población

La presente investigación consideró como población de estudio a directivos públicos, es decir, 54 personas de la Municipalidad Provincial de Abancay durante el periodo 2022.

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a muestras biológicas, expedientes, familias, organizaciones, etc. (Arias et al., 2016, p. 18)

Según el portal de transparencia de la Municipalidad Provincial de Abancay, la población total de los directivos públicos es de 54 personas y un total de 268 servidores públicos según el cuadro de asignación del personal de la Municipalidad, descritos a continuación:

Tabla 2

Población de estudio

Servidores públicos correspondientes a la Municipalidad Provincial de Abancay en el año 2022		
Denominación de servidor público	Personal con cargo Directivo público	Personal con cargo Directivo público
Numero de colaboradores por cargo	54	211
Totalidad de colaboradores		268

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del cuadro de asignación del personal.

4.3.2. Muestra

Este estudio científico presentó una muestra probabilística desarrollado para el trabajo correlacional. Puesto que se tomó en cuenta al estudio que estuvo conformado



por 158 trabajadores. Siguiendo a Sampieri et al. (2010) define como muestra probabilística o dirigida como “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (Sampieri et al., 2010)

Dónde:

N: Población universo

n: Muestra

p: Probabilidad de ocurrencia

q: Probabilidad de no ocurrencia

Z: Nivel de confianza

e: Margen de error

Se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{268 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (268 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n= 158 trabajadores de la entidad.

4.4 Técnica e instrumentos

4.4.1. Técnica

De acuerdo a Sampieri et al., (2010) es un conjunto de procedimientos y recursos específicos que se emplean para recolectar, organizar y analizar información en una investigación; para tales fines se seleccionó la encuesta el cual es definido como “una



técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (López y Fachelli, 2015, p. 14).

4.4.2. Instrumento

Dado su carácter intrínseco, el instrumento de investigación seleccionado fue el cuestionario, definido como un conjunto de interrogantes u otras modalidades de indicaciones destinadas a recolectar datos del individuo encuestado. Se procederá a formular las interrogantes a través del Google formulario, utilizando un lenguaje simplificado y comprensible para los empleados de la Municipalidad. Estas serán respondidas a través de dispositivos electrónicos, como smartphones, ordenadores portátiles y tabletas.

El instrumento implementado comprendió treinta interrogantes, divididos en dos categorías: la resolución de conflictos y la gestión por resultados. Estas se subdividieron en sus siete dimensiones: negociación, mediación, conciliación, planificación por resultados, presupuesto por resultado, monitoreo y evaluación, gestión de programas y proyectos. Este instrumento ofrece alternativas de selección múltiple y presenta un índice de fiabilidad.

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.971	30

En la tabla N.º 2. La fiabilidad según la escala de valoración representa el rango de 0.971 a 1.00 confirmando la alta fiabilidad que tiene el instrumento del presente trabajo de investigación.

4.5 Análisis estadístico

Para cumplir con los propósitos de la indagación se emplea el estadístico no paramétrico, del coeficiente de correlación de Rho-Spearman ya que los datos presentaron una distribución no normal. Cabe mencionar, los resultados se trabajaron mediante el programa del SPSS, con el apoyo del Excel.



La prueba de normalidad basada en las respectivas pruebas estadísticas.

Tabla 4

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Resolución de conflictos	0.067	158	0.079
Gestión por resultados	0.072	158	0.047

a. Corrección de significación de Lilliefors.

De acuerdo a la Tabla 4. Considerando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, cuya ley de significancia dice: Si el valor $p \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Esto indica que hay evidencia suficiente para concluir que los datos no siguen la distribución especificada (o que las dos muestras no provienen de la misma distribución). Mientras, si el valor $p > 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Esto sugiere que no hay evidencia suficiente para concluir que los datos no siguen la distribución especificada (o que las dos muestras no provienen de la misma distribución).

Basado en lo anteriormente identificado se puede afirmar que la variable resolución de conflictos presenta distribución no normal, mientras la variable gestión por resultados presenta una distribución normal, para tales efectos se empleará una prueba no paramétrica, específicamente el estadístico de correlación RHO de Spearman.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Los hallazgos derivados del proceso de aplicación y posterior procesamiento de la información fueron meticulosamente aplicados con la rigurosidad ética que la investigación requiere, lo que garantizó la confiabilidad de la información relativa a los participantes en la encuesta, como se detallará en el presente capítulo. El presente capítulo se inicia con la exposición de datos descriptivos que se presentan a continuación:

Tabla 5

Procesamiento de datos – encuestados.

		N	%
Casos	Válidos	157	99.4
	Excluidos ^a	1	.6
	Total	158	100.0

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Interpretación:

En la tabla N° 5. Se muestra que del total de los encuestados el 99.4% representan a las encuestas procesadas y el 0.6% a la excluida haciendo un total equivalente al 100%.

Tabla 6

Características generales del estudio – Genero encuestado

		Frecuencia	Porcentaje
Género del encuestado	Femenino	78	49.4%
	Masculino	80	50.6%
	Total	158	100.0%

Interpretación:

En la presente tabla se evidencia que del 100% de los encuestados el 50.6% son varones y el 49.4% son mujeres, por lo que podríamos afirmar que existe una equidad de



género en lo que respecta a las oportunidades laborales dentro de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Subsiguientemente, se presentan los datos sobre las características de estudio de acuerdo a edades de los encuestados.

Tabla 7

Características generales del estudio edad

	Frecuencia	Porcentaje	
Edad	Menos de 25 años	21	13.3%
	De 26 a 35 años	56	35.4%
	De 36 a 45 años	43	27.2%
	Mas de 46 años	38	24.1%
	Total	158	100.0%

En la presente tabla se evidencia que el 35.4% son del rango de edades de 26 a 35 años siendo la población mayoritaria, seguido del 27.2% de las edades entre 36 a 45 años, luego con un 24.1% más de 46 años y finalmente un 13.3% con menos de 25 años, haciendo el total del 100% de los encuestados.

Tabla 8

Características generales del estudio Área

	Frecuencia	Porcentaje	
Área	Administración	5	3.2%
	Almacén	3	1.9%
	Arbitrios	1	0.6%
	Asesoría legal	10	6.3%
	Contabilidad	4	2.5%
	Control de personal	2	1.3%
	Equipo mecánico	5	3.2%
	Gerencia General	3	1.9%
	I.V.P	8	5.1%
	Medio Ambiente	23	14.6%
	OPMI	5	3.2%
	Promoción Social	24	15.2%
	RR.HH	6	3.8%
	Sub gerencia de catastro	13	8.2%
	Sub gerencia de liquidación	4	2.5%



Sub gerencia de obras	31	19.6%
Transporte	11	7.0%
Total	158	100.0%

Interpretación:

En la Tabla 8. Se presenta el Área donde se desempeñan el personal encuestado, con un 19.6% laboran en el área de sub gerencia de obras, con un 15.2% en el área de promoción social, el 14.6% en el área de medio ambiente, el 8.2% en la sub gerencia de catastro, con un 7% en transporte, el 6.3% en asesoría legal, el 5.1% I.V.P., con 3.8 área de recursos humanos, con el 3.2% en administración, equipo mecánico y OPMI respectivamente, el 2.5% en las áreas de contabilidad y la sub gerencia de liquidación, de la misma forma el 1.9% tanto en la gerencia general como en el área de almacén, el 1.3% en el área de control de personal y finalmente con un 0.6% en el área de arbitrios, lo que indica que el 100% de los encuestados se distribuye respectivamente según la tabla.

Tabla 9

Características generales del estudio - tiempo de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	
Tiempo de servicio	De 11 a 15 años	48	30.4%
	De 6 a 10 años	26	16.5%
	Más de 16 años	15	9.5%
	Menos de 5 años	69	43.7%
	Total	158	100.0%

Interpretación:

En la Tabla 9. Se muestra que el tiempo de servicio de los trabajadores dentro de la municipalidad provincial de Abancay en su población mayoritaria de los encuestados evidencia que el 43.7% es menor a los 5 años, luego con un 30.4% el tiempo de servicio oscila entre los 11 a 15 años, por otro lado, el 16.5% van de entre 6 a 10 años, y finalmente el 9.5% vienen laborando con más de 16 año de servicio.

Tabla 10

Características generales del estudio - cargo ocupación que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------



Cargo que desempeña	Gerente	3	1.9%
	Jefe de área	13	8.2%
	Personal de apoyo	48	30.4%
	Secretaria	14	8.9%
	Sub gerente	10	6.3%
	Otros	70	44.3%
	Total	158	100.0%

Interpretación:

El cargo que desempeñan según la tabla, se muestra que en la categoría de otros con el 44.3% de los encuestados, por otro lado el 30.4% caen el cargo de personal de apoyo, además se observa que 8.9% desempeñan el cargo de secretaria, por otro lado el 8.2% caen en el cargo de jefe de área, mientras que el 6.3% ocupan el cargo de sub gerentes y finalmente el 1.9% ocupan el cargo de gerente, haciendo el total del 100% de los encuestados correspondiente al personal que labora dentro de la municipalidad provincial de Abancay.

Tabla 11

Características generales del estudio - condición laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Condición laboral	Contratado	124	78.5%
	Nombrado	34	21.5%
	Total	158	100.0%

Interpretación:

La condición laboral de los encuestados es en su mayoría de que está representado por un 78.5% como contratados y solamente el 21.5% corresponde a la condición de personal nombrado de la municipalidad provincial de Abancay.

Por consiguiente, a continuación, se presentan los datos basados mediante cinco escalas como se apreciará a continuación:

Tabla 12

Resolución de conflictos

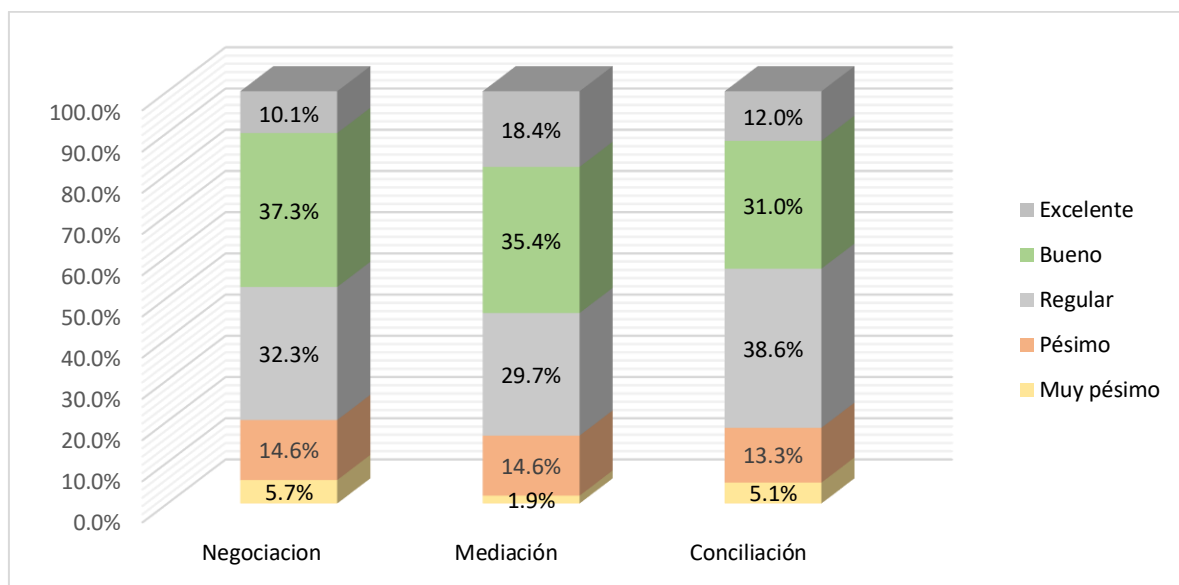
Variable 1	Tabla de la Resolución de conflictos con sus respectivas dimensiones
------------	--



	Muy pésimo	Pésimo	Regular	Bueno	Excelente
Negociación	5.7%	14.6%	32.3%	37.3%	10.1%
Mediación	1.9%	14.6%	29.7%	35.4%	18.4%
Conciliación	5.1%	13.3%	38.6%	31.0%	12.0%

Figura 4

Resolución de conflictos



Nota. Elaboración de acuerdo a la data.

Interpretación:

En la figura N° 4 y tabla N°12 Resolución de conflictos evidenciamos que la dimensión negociación se muestra que el 37.3% de los encuestados indican que es buena mientras que el 32.3% menciona que es regular, el 14,6% muestran una negociación pésima mientras que el 10.1% indican que la negociación es excelente, y el 5.7% señalan que la negociación es pésima, porque consideran que los directivos públicos no conocen de la negociación dentro de la institución.

La dimensión de mediación los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes 35.4% de los encuestados indican que es buena, seguida de 29.7% es regular, siguiéndole un 18.4% como excelente, finalmente el 14.7% y el 1.9% entre pésimo y muy pésimo y por ende se evidencia muchos conflictos dentro de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Finalmente, en la dimensión conciliación el 38.6% caen en la categoría de regular, seguido de un 31% caen la categoría de bueno, un 13.3% en la categoría de pésimo, 12% puntúan en la categoría de excelente y finalmente con un 5.1% caen en la categoría de muy pésimo.

Lo que indica que los directivos públicos tienen dificultades y muestran deficiencias al momento de resolver conflictos. Según el gráfico de los encuestados podemos evidenciar que al momento de resolver un conflicto los directivos públicos muestran capacidad resolutoria.

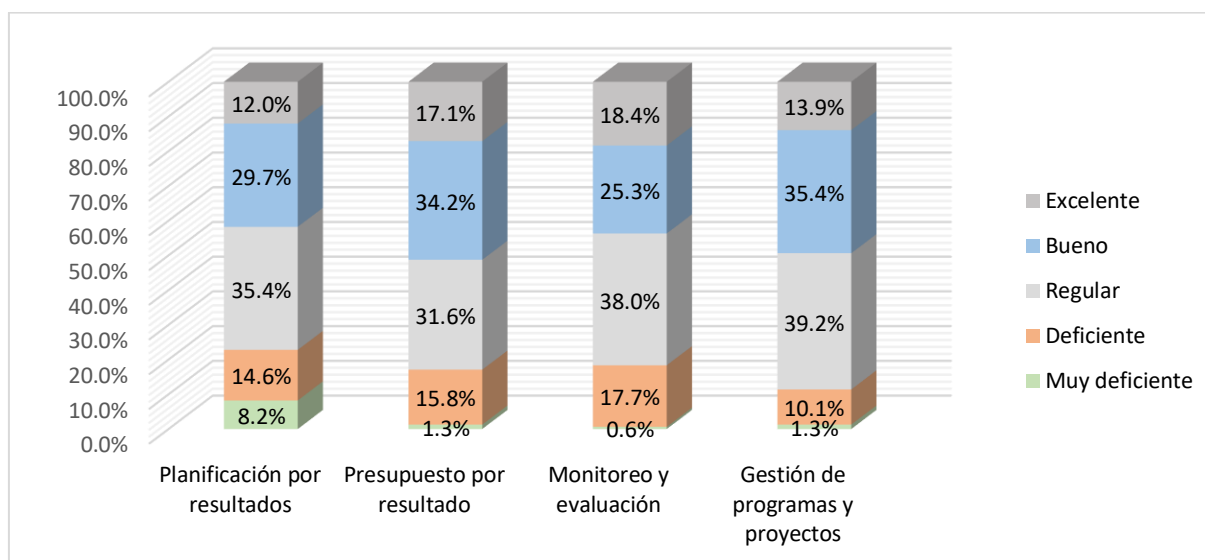
Tabla 13

Gestión por resultados

Variable 2	Gráfico de la V2 con sus respectivas dimensiones				
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Planificación por resultados	8.2%	14.6%	35.4%	29.7%	12.0%
Presupuesto por resultado	1.3%	15.8%	31.6%	34.2%	17.1%
Monitoreo y evaluación	0.6%	17.7%	38.0%	25.3%	18.4%
Gestión de programas y proyectos	1.3%	10.1%	39.2%	35.4%	13.9%

Figura 5

Gestión por resultados



Nota. Elaboración de acuerdo a la data.

Interpretación:

En la figura N°5. y tabla N°13. Correspondiente a la variable 2, Gestión por resultados podemos evidenciar que en la dimensión de planificación por resultados, el 35.4% de los encuestados consideran a la gestión como regular, mientras que el 29.7% lo considera como bueno, por otro lado el 14.6% lo considera como deficiente, el 12% lo considera como excelente y finalmente

el 8.2% lo califican como muy deficiente, esto quiere decir que la mayoría de los encuestados indican que existe una regular gestión por resultados, a diferencia del porcentaje minoritario lo consideran como muy deficiente.

Por otro lado, en la dimensión presupuesto por resultados se observa que el 34.2% de los encuestados lo califican como bueno, mientras que el 31.6% lo califican como regular, asimismo el 17.1% lo califican como excelente, el 15.8% como deficiente y finalmente el 1.3% como muy deficiente. Lo indica que el presupuesto por resultados es puntuado por la mayoría de los encuestados como bueno, muy por el contrario, con el menor porcentaje lo califican como deficiente y muy deficiente respectivamente a dicha categoría.

En la dimensión monitoreo y evaluación el 38% de los encuestados lo puntúan como regular, el 25.3% como bueno, el 18.4% como excelente y finalmente el 17.7% y el 0.6% como deficiente y muy deficiente respectivamente. Esto evidencia que el monitoreo y evaluación de los encuestados califican que los directivos públicos tienen un adecuado manejo, por el contrario, en un porcentaje minoritario lo califican como deficiente y muy deficiente.

Y finalmente en la dimensión gestión de programas y proyectos el 39.2% de los encuestados lo califican como regular, el 35.4% como bueno, el 13.9% excelente y respectivamente el 10.1% y 1.3% como deficiente y muy deficiente lo que ocasiona que los directivos públicos sean considerados como regular en la dimensión de gestión de programas y proyectos, estos al mismo tiempo sean considerados como deficientes por un porcentaje minoritario.

Lo que se evidencia en la tabla y figura respectivamente, es que los directivos públicos, tiene un manejo regular y bueno respectivamente en las dimensiones de planificación por resultados, presupuesto por resultados, monitoreo y evaluación, gestión de programas y proyectos, en un porcentaje mayoritario, pero en un porcentaje mínimo evidenciamos que es calificado por los encuestados como deficiente y muy deficiente respectivamente.

Asimismo, a continuación, se presenta la información de manera general en el cual se presenta la información porcentual basada en cinco escalas que comprenden desde la valoración muy pésimo a excelente por cada variable.

Tabla 14

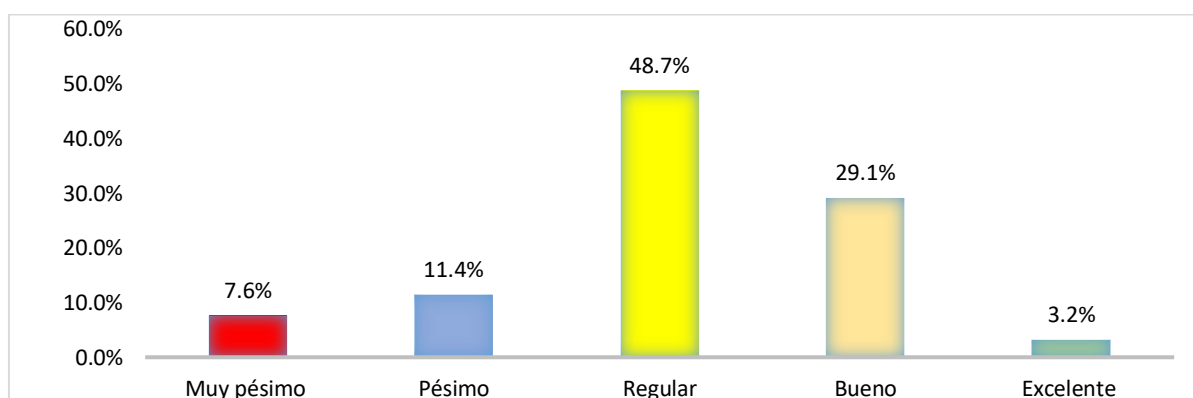
Variable 1 - Resolución de conflictos



V1: Resolución de conflictos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pésimo	12	7.6%	7.6%	7.6%
	Pésimo	18	11.4%	11.4%	19.0%
	Regular	77	48.7%	48.7%	67.7%
	Bueno	46	29.1%	29.1%	96.8%
	Excelente	5	3.2%	3.2%	100.0%
	Total	158	100.0%	100.0%	

Figura 6

Variable 1 - Resolución de conflictos



Nota. Elaboración de acuerdo a la data.

Interpretación:

En la tabla N°21 y figura N° 14. El 48.7% de los encuestados puntúan en regular a la resolución de conflictos, el 29.1% como bueno, el 11.4%, con el 7.6% como pésimo y muy pésimo; por otro lado, el 3.2% de los encuestados califican como excelente lo que indica que los directivos públicos tienen un regular manejo en la resolución de conflictos, dentro de la municipalidad provincial de Abancay.

Tabla 15

Variable 2 - Gestión por resultados

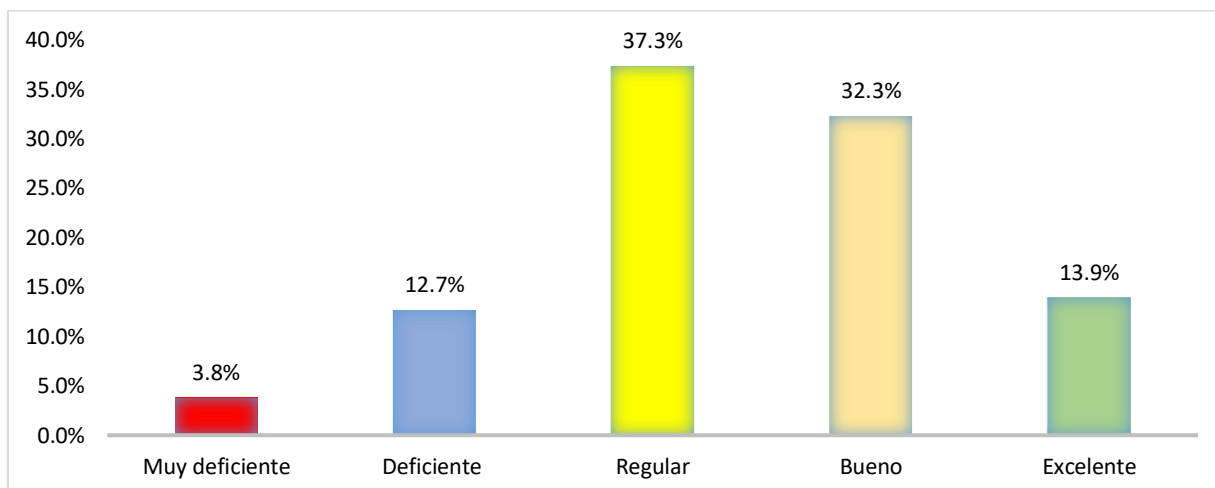
V2: Gestión por resultados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	6	3.8%	3.8%	3.8%
	Deficiente	20	12.7%	12.7%	16.5%
	Regular	59	37.3%	37.3%	53.8%



Bueno	51	32.3%	32.3%	86.1%
Excelente	22	13.9%	13.9%	100.0%
Total	158	100.0%	100.0%	

Figura 7

Variable 2 - Gestión por resultados



Nota. Elaboración de acuerdo a la data.

Interpretación:

En la tabla N°22 y figura N°15. El 37.3% de los encuestados califican como regular, el 32.3% de los encuestados lo puntúan como bueno, con un 13.9% los encuestados como excelente, el 12.7% de los encuestados lo califican como deficiente y el 3.8% como muy deficiente. Es decir que los directivos públicos en la variable gestión por resultados muestran el calificativo de regular dentro de la municipalidad provincial de Abancay.



5.2 Contrastación de hipótesis

Contrastación de hipótesis general

H1: La relación es positiva y de grado alto entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022

HN: La relación no es positiva entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022

Tabla 16

Correlación entre las variables Resolución de conflictos y Gestión por resultados

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,841**
	N	158	158
	V2	Coefficiente de correlación	,841**
Sig. (bilateral)		.000	
N		158	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Según la Tabla N°16 se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.841, que se encuentra dentro del parámetro de 0.75 a 1 siendo una correlación positiva fuerte de esta forma se puede deducir. Que siendo menor que 0.05 de nivel de significancia. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva y de grado alto entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022”.



Contrastación de hipótesis específicas

HE1: La relación es positiva entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

HEN: La relación no es positiva entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla 17

Correlación entre la dimensión negociación y la variable gestión por resultados

		DIV1	V2
Rho de Spearman	DIV1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,681**
		N	158
	V2	Coefficiente de correlación	,681**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Según la Tabla N° 17: Se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.681, que se encuentra dentro del parámetro de 0.5 a 0.75 siendo una correlación positiva moderada de esta forma se puede deducir. Que siendo menor que 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis afirmativa “La relación es positiva entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.”



Hipótesis Específica 2

HE2: La relación es positiva entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

HN2: La relación no es positiva entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla 18

Correlación entre mediación y gestión por resultados

		D2V1	V2
Rho de Spearman	D2V1	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,800**
	N	158	158
	V2	Coeficiente de correlación	,800**
Sig. (bilateral)		.000	
N		158	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

De la prueba obtenida de la Tabla N°18, de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.800, que se encuentra dentro del parámetro de 0.75 a 1 siendo una correlación positiva alta de esta forma se puede deducir. Que siendo menor que 0.05 de nivel de significancia. Por lo que, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis afirmativa “La relación es positiva entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.”



Hipótesis Específica 3

HE3: La relación es positiva entre la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

HEN: La relación no es positiva entre la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 19

Correlación entre conciliación y gestión por resultados

		D3V1	V2
Rho de Spearman	D3V1	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,823**
	N	158	158
	V2	Coefficiente de correlación	,823**
Sig. (bilateral)		.000	
	N	158	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al respecto de la tabla N°19, se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.823, que se encuentra dentro del parámetro de 0.75 a 0.1 siendo una correlación positiva fuerte de esta forma se puede deducir que siendo menor a 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva entre la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.”



Hipótesis Específica 4

HE4: La relación es positiva entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

HEN: La relación no es positiva entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 20

Correlación entre la planificación por resultados y resolución de conflictos

		D1V2	V1
Rho de Spearman	D1V2	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,782**
	N	158	
	V1	Coefficiente de correlación	,782**
Sig. (bilateral)		1.000	
	N	158	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al respecto de la tabla N°20, se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.782, que se encuentra dentro del parámetro de 0.75 a 0.1 siendo una correlación positiva fuerte de esta forma se puede deducir que siendo menor a 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.”



Hipótesis Específica 5

HE5: La relación es positiva entre el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

HEN: La relación no es positiva entre el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 21

Correlación entre el presupuesto por resultados y resolución de conflictos

		D2V2	V1
Rho de Spearman	D2V2	Coficiente de correlación	de 1.000
		Sig. (bilateral)	,792**
		N	.000
		N	158
V1	V1	Coficiente de correlación	de ,792**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
		N	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al respecto de la tabla N°21, se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.792, que se encuentra dentro del parámetro de 0.75 a 0.1 siendo una correlación positiva fuerte de esta forma se puede deducir que siendo menor a 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva entre el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.”



Hipótesis Específica 6

HE6: La relación es positiva entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

HEN: La relación no es positiva entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 22

Correlación entre el monitoreo y evaluación con resolución de conflictos

		D3V2	V1
Rho de Spearman	D3V2	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,742**
	N	158	158
	V1	Coefficiente de correlación	,742**
Sig. (bilateral)		.000	
N		158	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al respecto de la tabla N°22, se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.742, que se encuentra dentro del parámetro de 0.50 a 0.75 siendo una correlación positiva moderada de esta forma se puede deducir que siendo menor a 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay”.



Hipótesis Específica 7

HE4: La relación es positiva entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

HEN: La relación no es positiva entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla 23

Correlación entre la gestión de programas y proyectos con resolución de conflictos

		D4V2	V1
Rho de Spearman	D4V2	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,730**
	N	158	158
	V1	Coficiente de correlación	,730**
Sig. (bilateral)		.000	
	N	158	158

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al respecto de la tabla N°26, se realizó mediante la prueba de Rho Spearman, el valor que se obtuvo de nivel de significancia es de 0.000 con una correlación de 0.730, que se encuentra dentro del parámetro de 0.50 a 0.75 siendo una correlación positiva moderada de esta forma se puede deducir que siendo menor a 0.05 de nivel de significancia. En tal sentido, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “La relación es positiva entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay”.



5.3 Discusión

De acuerdo los resultados obtenidos, siguiendo el objetivo general, se demostró que existe una relación positiva fuerte entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.841, lo cual quiere decir que, tanto la negociación, la mediación y la conciliación se relacionan con la gestión por resultados, es decir, a mayor resolución de conflictos mejorará la gestión por resultados; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por Félix (2022) quien sostiene que tras un estudio el cual comprendió las mismas variables de estudio es decir, resolución de conflictos y gestión por resultados, demostró la existencia de relación entre las mismas en el ámbito de una Municipalidad Provincial como el caso presentado alcanzando un coeficiente Rho de Spearman de 0.835, asimismo, ambas municipalidades se ubican en la región de Apurímac. Complementariamente, esto es indicativo con lo propuesto por Chiavenato (2007) quien sostiene que la administración por objetivos comprende la reducción de conflictividad laboral con el propósito de alcanzar objetivos en común.

En cuanto al objetivo específico primero, es decir, relacionar la relación entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva moderada alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.681; lo cual quiere decir que, tanto aspectos como los procesos de la negociación se relacionan con la gestión por resultados, es decir, a mayor negociación mejorará la gestión por resultados; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con como consecuencia de la investigación realizada por, Salas (2020) quien sostiene que tras su estudio que ante la inexistencia de la relación del cumplimiento de compromisos no existe relación con la gestión de resultados, por lo cual es primordial establecer un proceso de negociación entre los particulares de una entidad con el propósito de superar dichas diferencias y orientar los objetivos en conjunto. Siguiendo los planteamientos teóricos, Zalles (2020) en la teoría del conflicto que las aspiraciones suelen no coincidir con la de los demás por lo cual es el detonante de problemáticas, frente a esta situación en un ambiente laboral en el cual se prioricen objetivos debe existir la figura de la negociación.

En cuanto al objetivo específico segundo, es decir, analizar en nivel y grado la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de



Abancay, se demostró que la correlación es positiva alta alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.800; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos de la mediación se relacionan con la gestión por resultados, es decir, a mayor mediación mejorará la gestión por resultados; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por , Jiménez y Mercado (2018) quienes sostienen tras su estudio que ante la inexistencia de mediación la convivencia se encuentra afectada, siendo fundamental para restar diferencias entre los individuos; siguiendo la teoría de la organización Cárdenas (2016) sostiene que en este proceso se incluyen factores como el mercado, la política y la toma de decisiones aunque no todos intervienen en el funcionamiento de las instituciones, no obstante, la mediación corresponde a un elemento clave dentro de la toma de decisiones, en la cual se solucionan en primera instancia problemas de índole institucional que afectan la gestión de resultados en consecuencia.

En cuanto al objetivo específico tercero, es decir, comparar la conciliación con y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva fuerte alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.823; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos de la conciliación, se relacionan con la gestión por resultados, es decir, a mayor conciliación mejorará la gestión por resultados; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por, Chilingano (2019) quién sostiene que algunos directivos intentan resolver estos conflictos a través de estrategias integradoras: mediación, conciliación y negociación; por lo que se encontró que la gestión de conflictos afecta periódicamente en la adquisición de recursos y al momento de su implementación. El manejo presupuestal abarca a toda la organización, debido a que la municipalidad al ser una identidad pública y contar con un sistema burocrático y se sabe que para utilizar los recursos financieros se deben realizar muchos trámites involucrando a las distintas áreas. Como resultado la falta de interacción y comunicación entre funcionarios puede afectar toda la ejecución del presupuesto anual. Teóricamente siguiendo a Chiavenato (2007) que mediante la teoría de la administración científica se estudia las tareas realizadas por el empleado, y en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, se fundamenta la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual; estableciendo formas de reducir los conflictos, siendo una de ellas, la conciliación entre los trabajadores con la finalidad de reducir diferencias y a su vez disminuir la eficiencia institucional como podría ser en este caso, la gestión por resultados, entendiendo que un componente fundamental de la administración son las personas.



En cuanto al objetivo específico cuarto, es decir, establecer la relación entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva fuerte alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.782; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos planificación por resultados se relacionan con la resolución de conflictos, es decir, a mayor planificación se solucionarían los problemas existentes; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por, Taborda (2017) quienes sostienen tras su estudio que adoptar el plan estratégico y la gestión por resultados como técnicas utilizadas por la alta dirección que aportara a la sustentabilidad y estabilidad entre las entidades a través de la creación de herramientas; siguiendo la teoría de la organización Cárdenas (2016) enfatiza la importancia de estructuras organizacionales flexibles, estratégicas y orientadas a la eficiencia en el logro de objetivos, en este marco, la planificación por resultados cobra relevancia, ya que permite alinear las acciones organizacionales con metas específicas, optimizando recursos y maximizando el impacto de las decisiones; esta planificación estructurada no solo facilita el cumplimiento de objetivos, sino que también proporciona herramientas para la resolución de conflictos.

En cuanto al objetivo específico quinto, es decir, diferenciar el presupuesto por resultados con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva fuerte alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.792; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos del presupuesto por resultados, se relacionan con la resolución de conflictos, es decir, a mayor presupuesto ejecutado se reducirán significativamente los problemas; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por, Patiño (2017) quien menciona que el presupuesto como herramienta, permite avances y mejoras en el procesamiento, organización y uso de la información relevante para la toma de decisiones de inversión pública, que integre las bases técnicas y políticas, para el seguimiento y control de procesos en la atención de necesidades de las personas, políticas públicas y la asignación de recursos, lo cual genera un efecto relacionado a reducir la conflictividad. Teóricamente siguiendo a Chiavenato (2007) la relación entre el PpR y la resolución de conflictos se fundamenta en la transparencia y la objetividad en la distribución de recursos, lo que minimiza disputas por intereses contrapuestos dentro de una organización; al definir criterios de desempeño claros y medibles, el PpR permite establecer mecanismos de control y evaluación que reducen la subjetividad en la toma de



decisiones, promoviendo un ambiente de trabajo más equitativo y alineado con los principios de eficiencia de la Administración Científica.

En cuanto al objetivo específico sexto, es decir, identificar la relación entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva moderada alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.742; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos del monitoreo y la evaluación se relacionan con la resolución de conflictos, es decir, a mayor control se solucionarían los problemas existentes; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por, Cuevas (2021) el monitoreo y la evaluación favorece en el cumplimiento de las metas prioritarias, además se encontró una relación débil en cuanto al presupuesto por resultados y el desempeño lo cual se puede sintetizar en la reducción de conflictividad en las entidades; siguiendo a la teoría volcánica de Martínez (2015) enfatiza la relación entre el monitoreo y la evaluación y la resolución de conflictos puede entenderse como un mecanismo de control que permite mitigar la presión antes de que los conflictos escalen a niveles críticos, dado que la relación entre estas variables es moderada, se infiere que el monitoreo y la evaluación no determinan completamente la resolución de conflictos, pero sí desempeñan un papel relevante al identificar puntos críticos y proporcionar información clave para la toma de decisiones.

En cuanto al objetivo específico séptimo, es decir, establecer la relación entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay, se demostró que la correlación es positiva moderada alcanzando un coeficiente de Rho de Spearman igual al 0.730; lo cual quiere decir que, los aspectos básicos del presupuesto por resultados, se relacionan con la resolución de conflictos, es decir, a mayor gestión de programas se reducirán significativamente los problemas; frente a lo afirmado se aceptó la hipótesis alterna; dichos resultados se pueden contrastar con la investigación realizada por, Peña (2023) el clima de las organizaciones suele estar generado a partir de la gestión de programas de tal forma que la resolución de conflictos responde directamente como parte del efecto de eficacia y eficiencia. Teóricamente, siguiendo a La Rosa y Rivas (2018) la gestión de programas puede actuar como un factor que influye en la resolución de conflictos, aunque de manera moderada, esto se debe a que, si bien una gestión adecuada de programas fomenta estructuras organizacionales y mecanismos que pueden facilitar la prevención y resolución de



conflictos, su impacto es limitado cuando las partes involucradas mantienen una postura adversarial rígida, la moderación en esta relación sugiere que la efectividad de la gestión de programas dependerá en gran medida de la disposición de los actores a adoptar estrategias menos confrontativas y más orientadas al diálogo, lo que resalta la importancia de complementar la gestión con enfoques que promuevan la cooperación y la negociación.



CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera: De acuerdo al objetivo general de investigación se concluyó que relación entre la variable resolución de conflictos y la gestión por resultados es alta y las dimensiones tiene estrecha y directa solución a las distintas controversias que se enfrentan dentro de la administración pública, a su vez estas sirven como mecanismos de solución entre los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2022, lo cual se ve reflejado en un 17.7% de los encuestados, que la consideran como regular y el 13.3% como bueno, lo que indicaría que dicha relación por parte de los directivos públicos es directa y positiva.

Segunda: En función al primer objetivo específico, se determinó que la relación entre la negociación y la gestión por resultados es moderada dado que los directivos públicos en la percepción de los encuestados sugieren que el 37.3% los califican como bueno y por otro lado el 32.3% lo puntúan como regular ya que se referencia la problemática existente en las instituciones públicas, siendo latente en función a los altos índices de corrupción dentro de nuestro país además del clientelismo político del aparato administrativo.

Tercera: Con respecto al objetivo específico segundo, se determinó que existe relación entre la mediación y la gestión por resultados siendo específicamente alta, porque del total de los encuestados el 35.4% de los encuestados lo califican de bueno, el 29.7% de los encuestados lo puntúan como regular, esto se justifica debido a la inadecuada confidencialidad dentro de la administración pública generando una falta de imparcialidad dentro de la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2022.

Cuarta: En relación al objetivo específico tercero; se determinó que existe relación entre la conciliación y la gestión por resultados en los directivos públicos siendo específicamente alta puesto que del total de los encuestados, el 38.6% puntúan en el calificativo de regular y el 31% califican dichos aspectos como bueno, puesto a que no existe equidad y adecuado empoderamiento de los directivos lo que repercute en el retraso de los trámites administrativos



y estos a su vez repercuten en la celeridad de la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2022.

Quinto: En relación al objetivo específico cuarto; se determinó que existe relación entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos en los directivos públicos siendo específicamente fuerte puesto que del total de los encuestados, el 35.4% puntúan en el calificativo de regular y el 29.7% califican dichos aspectos como bueno, la alta concentración de respuestas en niveles de evaluación regular y bueno sugiere que una planificación estructurada y orientada a objetivos contribuye a gestionar eficazmente los desacuerdos y a mejorar la toma de decisiones de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2022.

Sexto: Siguiendo el objetivo específico quinto; se determinó que existe relación entre el presupuesto por resultados con la resolución de conflictos en los directivos públicos siendo específicamente fuerte puesto que del total de los encuestados, el 31.6% puntúan en el calificativo de regular y el 34.2% califican dichos aspectos como bueno, sugiere que una adecuada planificación y ejecución presupuestaria puede fortalecer la gestión de conflictos, permitiendo una mejor asignación de recursos y una toma de decisiones más efectiva, en este sentido, se reafirma la necesidad de seguir optimizando el uso del presupuesto como una herramienta clave para mejorar la gobernanza y la resolución de problemáticas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Abancay en el periodo 2022.

Séptimo: Siguiendo el objetivo específico sexto; se determinó que existe relación entre el monitoreo y la evaluación con la resolución de conflictos en los directivos públicos siendo específicamente moderada puesto que del total de los encuestados, el 38% puntúan en el calificativo de regular y el 25.3% califican dichos aspectos como bueno, estos resultados indican que, si bien el monitoreo y la evaluación contribuyen a la resolución de conflictos en los directivos públicos, su impacto es moderado, la predominancia de valoraciones en nivel regular sugiere la necesidad de fortalecer estos procesos para mejorar su efectividad y generar una gestión más estratégica en la resolución de conflictos.

Octavo: En relación al objetivo específico séptimo; se determinó que existe relación entre la gestión de programas y la resolución de conflictos en los directivos públicos siendo específicamente moderada puesto que, del total de los encuestados, el 39.2% puntúan en el calificativo de regular y el 35.4% califican dichos aspectos como bueno, estos resultados indican que la gestión de programas influye de manera moderada en la resolución de conflictos



en los directivos públicos. Si bien una parte significativa de los encuestados reconoce su impacto positivo, la predominancia de una valoración regular sugiere la necesidad de mejorar su planificación e implementación.



6.2 Recomendaciones

Primera: Se recomienda a los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay participen en capacitaciones y/o talleres por las instancias que correspondan, con la finalidad que el personal que labora dentro de la institución adquiera mejor conocimiento de su área donde se desempeñan, para la adecuada atención a la población en general, lo que se verá reflejado directamente en la gestión por resultados reduciendo los niveles de conflictos dentro de la institución.

Segundo: Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Abancay a través de la gerencia de recursos humanos tener en cuenta las capacidades y destrezas del personal y que afronten a sus debilidades con la única finalidad de que estas puedan mejorar y repercutan en el desempeño de sus funciones y mejora en la negociación y mediación a la hora de afrontar un conflicto dentro de la institución.

Tercero: Se recomienda a las autoridades electas que al momento de presentarse algún conflicto interno o externo el personal debe tener dominio en el proceso de conciliación de manera diplomática y asertiva y estas repercutan directamente en gestión por resultados, y estos a su vez se verán plasmados en la planificación, ejecución presupuestal, monitoreo y evaluación y gestión de programas y proyectos dentro de la gestión por resultados.

Cuarto: Se recomienda al público usuario que hagan un adecuado monitoreo y evaluación de la gestión de los directivos públicos con la finalidad de que sus autoridades electas cumplan con la gestión por resultados, y así se eviten los conflictos entre la institución y la población fomentando el control ciudadano.

Quinto: Se recomienda que los directivos públicos fortalezcan la planificación por resultados mediante la implementación de metodologías más estructuradas y orientadas a objetivos claros, asegurando que la gestión de conflictos se base en información precisa y estrategias eficaces para la toma de decisiones.

Sexto: Es fundamental optimizar el uso del presupuesto por resultados, promoviendo una asignación eficiente de recursos y una ejecución presupuestaria alineada con las necesidades prioritarias, lo que permitirá mejorar la capacidad de resolución de conflictos y fortalecer la gobernanza en la municipalidad.



Séptimo: Se recomienda mejorar los procesos de monitoreo y evaluación mediante la incorporación de herramientas y metodologías más efectivas, fomentando una cultura de seguimiento continuo que permita detectar y abordar conflictos de manera oportuna y estratégica.

Octavo: Es necesario reforzar la planificación e implementación de la gestión de programas, asegurando que estos sean diseñados con un enfoque preventivo y adaptativo, facilitando así una mejor respuesta ante los conflictos y una mayor efectividad en su resolución.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C., & Acosta, J. (2013). Aspectos claves para el proceso de la negociación. En M. Yáñez Díaz (Ed.), *Consideraciones sobre autonomía, participación e internacionalización en la universidad latinoamericana de finales del siglo XX y primera década del Siglo XXI* (pp. 173-217). Facultad de ciencias jurídicas y políticas.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Avila, E., & Vivar, B. (2021). Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020. En *Repositorio Institucional Continental*. Tesis de maestria, Universidad Continental.
- Ballesteros Martín, M. (2013). La evolución de los conflictos. En Ministerio de defensa (Ed.), *Panorama geopolítico de los conflictos 2013* (pp. 9-27). Ediciones ieee.es.
- Benavides, R. (2022, enero 2). Estamos ante un gobierno que ha demostrado una gran incapacidad. *Diario Correo*.
- Berretta, N., & Kaufmann, J. (2013). La planificación orientada a resultados. En INDES (Ed.), *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales* (pp. 1-80). BID.
- BID. (2008). *Presupuesto basado en resultados*. PRODEV.
- Botello, N. (2020, junio 9). *Conflicto intrapersonal: Características y causas principales*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/conflicto-intrapersonal/>
- Bravo Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. Evolución.
- Brett Castillo, S. (2009). La conciliación como alternativa de resolución de conflictos en forma pacífica. En *Area de derecho*. Trabajo especial de grado, Universidad Católica Andrés Bello.



- Caballero Martin, V. (2009). PONENCIA. *Los conflictos sociales y socio – ambientales en el sector rural y su relación con el desarrollo rural*, 1-32.
- Cabre, L., Lecuona, I., Abizanda, R., Clemente, R., De Miguel, E., Mont Ans F, M., Zaforteza, C., García, M., Anchez, J. M. S., Pacheco, V., Martín, C., Nolla, M., Arias, J. J., López, V., & Saralegui, I. (2009). Confidencialidad. Recomendaciones del grupo de bioética de la sociedad española de medicina intensiva crítica y unidades coronarias (SEMICYUC). *Med Intensiva*, 33(8), 393-402.
<https://doi.org/10.1016/j.medin.2009.05.004>
- Calderón Gutiérrez, F. (2011). *Los conflictos sociales en America Latina*. UNIR.
- Cárdenas Salazar, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista científica de FAREM-Esteli*, 5(18), 94-106.
- Castellanos Suárez, V. (2015). Conflictos interpersonales. Tendencias actuales en su manejo Y solución. *Ciencias sociales*, 3(5), 177-187.
- Centro de mediación del ICAV. (2012). *Características de la mediación* (p. 2).
- Centroamericano, D. del C. E. (1968). Reglamento sobre Procedimientos para Resolver Conflictos. *La Universidad*, 3-4, Article 3-4.
<https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/1182>
- Cervera, E. (2015). *Mediación*. Universitat Oberta de Catalunya.
<https://biblioteca.uoc.edu/es/biblioguias/biblioguia/Mediacio/?tab=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chilingano Huaman, R. (2019). Manejo de conflictos y gestión municipal del distrito de Tamburco, año 2018. En *Repositorio institucional UNAMBA*. Tesis de licenciado en administración, Universidad Nacional Micaela Bastidas e Apurímac.
- CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1(39), 149-210.



- Contraloría General de la República. (2021). *Informe de evaluación de capacidades en gobiernos locales*.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35(8), 152-181.
- Cuevas Sumire, E. (2021). Gestión por resultados y nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la unidad de gestión educativa N° 3, Lima – 2021. En *Repositorio UCV*. Tesis de maestro en gestión pública, Universidad César Vallejo.
- Defensoría del Pueblo. (2015). *Conflictos sociales y recursos hídricos*. 001-2015-DP/APCSG.
- Defensoría del pueblo. (2019, febrero 3). 79 casos de conflictos sociales en el Perú son por actividades mineras. *RPP*.
- Demestre Viola, I. (2010). La confidencialidad en el procedimiento de mediación. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 1(11), 1-10.
- Díaz Bravo, J. (2020). El rol del estado peruano en la gestión de los conflictos sociales. *Investigaciones Sociales*, 22(42), 247-261. <https://doi.org/10.15381/is.v22i42.17491>
- Dourojeanni, M. (2016, enero 16). *¿Existe planificación en el Perú?* SPDA Actualidad Ambiental. <https://www.actualidadambiental.pe/planificacion-existe-en-el-peru-falta-de-coordinacion-entre-sectores-y-el-desorden/>
- Escuela de gobierno y gestión pública. (2020, marzo). *¿Qué es la gestión por procesos?* R&C consulting. <https://rc-consulting.org/blog/2020/03/que-es-gestion-por-procesos-gestion-publica/>
- Felix, W. (2022). *Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86463/Felix_PWN-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y



- Forbes staff. (2021, noviembre 22). Comunidades campesinas retoman los bloqueos en las Bambas. *Forbes Perú*.
- Fuquen Alvarado, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de solución. *Tabula Rasa*, 1(1), 265-278.
- Galdos Kajatt, Carmen. (2000). Negociación. *Derecho & Sociedad*, 0(14), 17.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. Editorial Porrúa.
- Gallegos Sánchez, A. (2021). Analisis de la negociación colectiva para verificar el nivel de cumplimiento de la ley N° 30057 en la Municipalidad Distrital de Majes-Arequipa-2014-2020. En *Repositorio academico USMP*. Tesis de maestria en gestión pública, Universidad San Martin de Porres.
- García German, S. (2008). La Teoría del Conflicto. Un Marco Teórico Necesario. *Prolegómenos*, 11(22), 29-43.
- García, M., & García, R. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. BID.
- García Villalunga, L. (2018). *La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles*. IMEDIA.
- Gonsales, B., & Baber, P. (2012). *¿Qué es la investigación operativa y para qué puede servirnos?* Unidades Didácticas de la ENS.
- Gonzales Cruz, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educacion.
- Groom, A. (s. f.). *Teoría de la resolución de conflictos*. <http://www.chasque.net/frontpage/relacion/anteriores/9611/16.htm>
- Hernández Vargas, J. (2011). Gobierno Local: Autonomia y gobernabilidad local. *Urbano*, 14(24), 53-69.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2008). Gestión y gestores de resultados: Cara y contracara. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1(41), 81-110.



- Instituto De Ciencias HEGEL. (2021). *La gestión por resultados en Perú ¿qué es y que dice la ley?* HHegel. <https://hegel.edu.pe/blog/la-gestion-por-resultados-en-el-peru-que-es-y-que-dice-la-ley/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Estadísticas de gestión municipal 2022*.
- Jimenez, R., & Mercado, B. (2018). La mediación y la resolución de conflictos una alternativa para minimizar los problemas de convivencia en la I.E.T.I. Moisés Cabeza Junco de Villanueva, Colombia. En *Unidad de post grados*. Tesis para optar el título de magister en educacion con énfasis en gerencia educativa, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- La Rosa, J., & Rivas, G. (2018). *Teoría del conflicto y mecanismos de solución*. PUCP.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social* (Vol. 1). Unir.
- Lorenzo Cadarso, P. (2001). Principales teorías sobre el conflicto social. En *Revista de Historia* (pp. 237-254). Norba.
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional* (p. 14).
- Márquez Cárdenas, Á. (2008). La conciliación como mecanismo de justicia restaurativa. *Prolegómenos*, 11(22), 57-74. <https://doi.org/10.18359/prole.2510>
- Martínez Fajardo, C. (2002). Neoinstitucionalismo y teoría de gestión. *Innovar*, 19, 9-16.
- Martínez Torres, E. (2015). Conflicto social: Orientaciones colectivas y políticas. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, 9(17), 26.
- Mayor Gamero, J. (2009). Marco estructural del presupuesto por resultados. En *Sistema nacional del presupuesto publico* (p. 12). Sistemas administrativos.
- McBride, D. (2011). *La Gestión por Resultados. Un cambio cultural necesario en el sector público*. https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Mcbride-4/publication/339089418_La_Gestion_por_Resultados_Un_cambio_cultural_necesari



o_en_el_sector_publico/links/5e439b7d458515072d933ce8/La-Gestion-por-Resultados-Un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico.pdf

MEF. (2022). *Incentivos a la Gestión*. Portal web del Ministerio de economía y finanzas.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101551&lang=es-ES&view=article&id=5340

Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: Una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Revista Administración&Desarrollo*, 48(1), 170-199.

<https://doi.org/10.22431/25005227.425>

Mora Vargas, A. (2011). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 4(2), 29. <https://doi.org/10.15517/aie.v4i2.9084>

Municipalidad Provincial de Abancay. (2022). *Reporte anual de gestión y desempeño institucional*.

Navarrete, F. (2018). *Modelo de la negociación de las ocho fases*. Blogspot.

<http://modelolasochofasesfabianavarrete.blogspot.com/2018/03/modelo-de-negociacion-de-las-ocho-fases.html>

Noticias CE-COSEFIN. (2020, junio 3). *Modelo de gestión por resultado contribuye a mejorar el desempeño, productividad y transformación positiva de la administración pública*.

COSEFIN. <https://www.cosefin.org/un-modelo-de-gestion-por-resultado-contribuye-a-mejorar-el-desempeno-productividad-y-transformacion-positiva-de-la-administracion-publica-2/>

Organización Internacional del Trabajo. (1998). *Manual de mediación*. Oficina Internacional del Trabajo.

Pasquetti, C., Salas, C., & Alesandro, M. (2013). *Los sistemas de monitoreo y evaluación: Hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*. CEPLAN.

Patiño Muñoz, L. (2017). Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la Vivienda, en el período 2008



- 2016. En *Departamento de gobierno y ciencias políticas*. Tesis de Maestría, Universidad EAFIT.
- PCM. (2021). *Compendios—Presidencia del Consejo de Ministros—Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/colecciones/11518-reportes-de-conflictos-sociales>
- Peña, C. (2023). *Resolución de conflictos y clima organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112127/Pe%c3%b1a_H_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez Gonsales, M. (2022, febrero 5). *¿Qué es resolución?* Humanidades. <https://conceptodefinicion.de/resolucion/>
- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de personas*. ESIC Editorial.
- Pujol Villosdres, M. (2015). Gestión y resolución de conflictos: La mediación. En *Departamento de pedagogia aplicada y psicologia de la educaciòn*. Trabajo de grado en pedagogia, Universitat de les Illes Balears.
- Purdue, J., & Boer, B. (2004). *Buenas practicas ricientemente identificadas de gestion para resultados de desarrollo*. OCDE-CAD.
- Quispe, V., Villaroel, R., Copaja, F., & Santa María, H. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público*. Compas.
- Recalde Spinzi, T. (2020). Bases para un monitoreo y evaluación en Paraguay a partir de un presupuesto por resultados. *Cuadernos del CLAEH*, 2(39), 91-101. <https://doi.org/10.29192/claeh.39.2.6>
- Reidl Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, 2(6), 107-111. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72695-4](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72695-4)



- Robinson, M., & Last, D. (2009). *Un modelo básico de presupuestación por resultados*. Departamento de Finanzas Públicas.
- Rodriguez, D. (2020, septiembre). *Investigación básica*. Lifeder.
- Salas, M. (2020). *Cumplimiento de compromiso de desempeño y gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2019*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49261/Salas_RME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. En *Metodología de la investigación*.
- Santiago Delfino, L. (2019). *¿Cómo fortalecer los gobiernos locales para beneficio de sus ciudadanos?* Recaudando Bienestar. <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/como-fortalecer-los-gobiernos-locales-para-beneficio-de-sus-ciudadanos/>
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. *Scielo*.
- Suarez Ruibal, J. (2018). *Resolución de conflictos*. Modelos sociales, redes y resolución de conflictos.
- Szelubski, M. (2011, marzo 24). *Enfoques de la negociación*. Negociación inteligente . <https://marceloszelubski.wordpress.com/2011/01/07/enfoques-de-la-negociacion/>
- Taborda Villamil, A. (2017). *La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional*.
- Tello, E. (2021, marzo 13). *Método de negociación Harvard ¿es la estrategia de negociación más completa?* MINDER. <http://marketingindustrial.pe/2018/03/13/metodo-negociacion-harvard-la-estrategia-negociacion-mas-completa/>
- Tello, P., Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión pública*. IDEA Internacional.
- Tello, Pilar., Bastidas, David., & Pisconte, J. (2009). Gestión Pública. *Getion publica*, 140.



- Valbuena, M., Morillo, R., Montiel, M., & Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12(1), 270-276.
- Vásquez, A. D., & Navarrete, P. M. (2014). La Gobernabilidad local en el contexto de la nueva gestión pública- requisito para La gestión ambiental urbana. *Luna Azul*, 39, 63-88.
- Vinyamata, E. (1998). *La resolución de conflictos, un nuevo horizonte*. Educación social.
- Zalles Santivañez, J. (2020). *Teoría de conflictos: Orígenes, evolución, manejo y resolución* (2nd ed.). USFQ.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

Resolución de conflictos y la gestión por resultados en los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>GENERAL: ¿Cuál es el grado de relación existente entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay durante el periodo 2022?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relaciona la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? • ¿Qué relación existe entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? • ¿De qué manera se relaciona la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? • ¿Cómo se relaciona la planificación por resultados y la gestión por resultados de los directivos públicos en 	<p>GENERAL: Establecer el grado de relación existente entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay durante el periodo 2022</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar la negociación con la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • Analizar en nivel y grado la relación entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • Comparar la conciliación con la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay 	<p>GENERAL: La relación es positiva y de grado alto entre la resolución de conflictos y la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación es positiva entre la negociación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • La relación es positiva entre la mediación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • La relación es positiva entre la conciliación y la gestión por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • La relación es positiva entre la planificación por resultados y la gestión 	<p>VI: 1.Resolucion de conflictos</p> <p>VD: 2.Gestion por resultados</p>	<p>1. Negociación 2. Mediación 3. Conciliación</p> <p>4. Planificación por resultados. 5. Presupuesto por resultado. 6. Monitoreo y evaluación. 7. Gestión de programas y proyectos.</p>	<p>Tipo de Investigación Básica Nivel de Investigación Correlacional</p> <p>Población El estudio está conformado por 268 servidores públicos</p> <p>Muestra Muestreo probabilístico De acuerdo a la aplicación del muestreo; es de 158 servidores públicos.</p> <p>Técnicas Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumentos Cuestionario Guía de entrevista</p> <p>Estadística Coeficiente de correlación de Rho-Spearman</p>

<p>la Municipalidad Provincial de Abancay?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación existe el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? • ¿De qué manera se relaciona el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? • ¿Cómo se relaciona la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre la planificación por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • Diferenciar el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • Identificar la relación entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • Establecer la relación entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay 	<p>por resultados de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación es positiva entre el presupuesto por resultados y la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • La relación es positiva entre el monitoreo y evaluación con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay • La relación es positiva entre la gestión de programas y proyectos con la resolución de conflictos de los directivos públicos en la Municipalidad Provincial de Abancay. 			
--	--	--	--	--	--

Anexo 02: Cuestionario de campo



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Escuela Académico Profesional de Ciencia Política y Gobernabilidad
ENCUESTA DIRIGIDO A LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY, PERIODO 2022.

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: *Resolución de conflictos y la gestión por resultados en los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022*. Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán **ANONIMOS** y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género:

- a) Masculino ()
- b) Femenino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 25 años ()
- b) de 26 a 35 años ()
- c) de 36 a 45 años ()
- d) Más de 46 años ()

1.3. Tiempo de servicio en la entidad

- a) Menos de 5 años ()
- b) de 6 a 10 años ()
- c) de 11 a 15 años ()
- d) Más de 16 años ()

1.4. Cargo u ocupación que desempeña

- a) Gerente
- b) Sub gerente
- c) Jefe de área
- d) Personal de apoyo
- e) Secretaria
- f) Otros

1.5. Tiempo de servicio en el área

- a) Menor a 1 año
- b) De 1 a 2 años
- c) De 3 años a más.

1.6. Condición laboral

- c) Nombrado
- d) Contratado



AFIRMACIONES:

MARQUE CON UNA "X" LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

Pésimo	1-20
Deficiente	21-40
Regular	41-60
Bueno	61-80
Excelente	81-100

N°	ÍTEM	Valoración				
		1-20	21-40	41-60	61-80	80-100
1	P1. En la preparación el negociador sabe lo que hace y hacia donde quiere dirigir la negociación	1	2	3	4	5
2	P2. El funcionario como negociador maneja imparcialmente la discusión de los involucrados para dar alternativas de solución	1	2	3	4	5
3	P3. Las propuestas establecidas por las partes en conflicto son claras y concisas para el negociador	1	2	3	4	5
4	P4. El negociador concreta acuerdos sin que sean afectados los intereses de las partes en conflicto.	1	2	3	4	5
5	P5. En el intercambio de información el negociador es parcial con la decisión de los acuerdos propuestos por las partes en conflicto.	1	2	3	4	5
6	P6. El negociador tiene las competencias necesarias para realizar el cierre de conflictos de los involucrados en el menor tiempo posible	1	2	3	4	5
7	P7. Las señales de transparencia que utiliza el negociador es imparcial para las partes en conflicto.	1	2	3	4	5
8	P8. Las partes en conflicto participan de manera voluntaria en la resolución de sus intereses a través del mediador.	1	2	3	4	5
9	P9. Las conversaciones y propuestas son resguardados de forma confidencial tanto por el mediador y las partes en conflicto	1	2	3	4	5
10	P10. El mediador como autoridad neutral, busca equilibrar la situación de las partes involucradas.	1	2	3	4	5
11	P11. El mediador durante el desarrollo de sus servicios mantiene una postura de imparcialidad, libre de prejuicios o favoritismo.	1	2	3	4	5
12	P12. El conciliador da a conocer de manera equitativa el conflicto, garantizando la igualdad de condiciones, obligaciones y privacidad.	1	2	3	4	5
13	P13. El conciliador en el proceso brinda información real, autentica y confiable a las partes en conflicto.	1	2	3	4	5
14	P14. El conciliador en uso de su potestad del empoderamiento, crea un ambiente de igualdad teniendo en cuenta tanto sus opiniones e intereses.	1	2	3	4	5
15	P15. El conciliador como autoridad neutral toma en cuenta la celeridad como la utilización del tiempo, costos y procesos psicológicos en el fin del conflicto.	1	2	3	4	5
16	P16. El conciliador es veraz en la transmisión objetiva de los intereses, hechos y expectativas; teniendo en cuenta los valores éticos.	1	2	3	4	5
17	P17. Los directivos definen con claridad la visión estratégica y dan a conocer los objetivos logrados a corto y largo plazo en la planificación por resultados.	1	2	3	4	5
18	P18. Los funcionarios diseñan una planificación participativa con los actores involucrados para ofrecer una gestión eficiente en la sociedad.	1	2	3	4	5
19	P19. Los directivos constantemente monitorean la planificación operativa para generar mejoras públicas, infraestructura, equipamiento, generación de empleos, etc. A través de una eficiente planificación por resultados.	1	2	3	4	5

20	P20. Los directivos realizan el seguimiento eficiente al presupuesto asignado en las diferentes fuentes de financiamiento por el MEF.	1	2	3	4	5
21	P21. Los directivos obtienen el plan de incentivos a la gestión municipal con presupuestos adicionales para generar impactos positivos en la ciudad.	1	2	3	4	5
22	P22. Los directivos realizan evaluaciones periódicas para fomentar la transparencia sobre el uso de los recursos financieros	1	2	3	4	5
23	P23. Los directivos velan por el adecuado manejo y uso de programas presupuestales en la gestión municipal.	1	2	3	4	5
24	P24. La autoridad competente planea de manera sistémica el monitoreo y evaluación, de los proyectos de inversión que beneficiará a la población.	1	2	3	4	5
25	P25. Los directivos evalúan y monitorean al personal de la institución en función al desempeño de las actividades en las diferentes áreas.	1	2	3	4	5
26	P26. El monitoreo y evaluación de las actividades están dirigidas al aprendizaje de los directivos y servidores públicos para el logro de las metas y objetivos	1	2	3	4	5
27	P27. Los funcionarios ante un buen monitoreo y evaluación toman una decisión acertada en cuanto a las actividades de la administración pública	1	2	3	4	5
28	P28. La transformación de proyectos es a través de una adecuada gestión de programas y proyectos que se da mediante los directivos en beneficio de la población	1	2	3	4	5
29	P29. Los directivos realizan de manera eficiente las respectivas coordinaciones del proyecto con una excelente planificación y gestión de programas.	1	2	3	4	5
30	P30. Los directivos promueven una buena gestión de beneficios del proyecto mediante programas para el bienestar de la población.	1	2	3	4	5



52	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de liquidacion	Menos de 5 años	Personal de apoyo	De 3 años a mas	Contratado	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3			
53	Femenino	De 26 a 35 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Personal de apoyo	De 1 a 2 años	Contratado	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	
54	Masculino	De 26 a 35 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	2	4	2	3	1	1	2	4	2	4	1	2	3	1	3	4	2	3	1	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3		
55	Masculino	De 26 a 35 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
56	Femenino	Menos de 25 años	Contabilización	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4		
57	Masculino	Menos de 25 años	Contabilización	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
58	Femenino	De 26 a 35 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Jefe de área	De 1 a 2 años	Contratado	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
59	Masculino	Menos de 25 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Personal de apoyo	De 1 a 2 años	Contratado	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
60	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	
61	Masculino	Mas de 46 años	Promoción Social	De 11 a 15 años	Sub gerente	De 3 años a mas	Nombrado	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
62	Masculino	De 36 a 45 años	Sub gerencia de obras	De 11 a 15 años	Personal de apoyo	De 3 años a mas	Nombrado	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3		
63	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Secretaria	De 1 a 2 años	Contratado	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4		
64	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
65	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
66	Masculino	De 26 a 35 años	Promoción Social	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
67	Femenino	De 26 a 35 años	Promoción Social	De 6 a 10 años	Personal de apoyo	De 3 años a mas	Contratado	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4		
68	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
69	Masculino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
70	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	5	5	5	5	5	5	4	5		
71	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	2	3	1	2	1	2	1	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
72	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
73	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
74	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 1 a 2 años	Contratado	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
75	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 1 a 2 años	Contratado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
76	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Secretaria	Menor a 1 año	Contratado	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	
77	Femenino	Menos de 25 años	Asesoría legal	Menos de 5 años	Secretaria	Menor a 1 año	Contratado	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
78	Masculino	De 26 a 35 años	Administración	De 6 a 10 años	Jefe de área	De 1 a 2 años	Contratado	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
79	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	2	3	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	
80	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4
81	Masculino	De 26 a 35 años	Gerencia General	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	5		
82	Masculino	De 26 a 35 años	Gerencia General	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	2	3	1	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
83	Masculino	De 36 a 45 años	Gerencia General	Menos de 5 años	Jefe de área	Menor a 1 año	Contratado	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	Femenino	Menos de 25 años	Asesoría legal	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
85	Femenino	De 26 a 35 años	Asesoría legal	Menos de 5 años	Otros	De 1 a 2 años	Contratado	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
86	Femenino	De 36 a 45 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 3 años a mas	Contratado	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	
87	Femenino	Menos de 25 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2
88	Femenino	De 26 a 35 años	Asesoría legal	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
89	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 3 años a mas	Contratado	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	
90	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 3 años a mas	Contratado	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
91	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
92	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
93	Masculino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de catastro	Menos de 5 años	Personal de apoyo	Menor a 1 año	Contratado	3	4	3	3	4	3	2	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
94	Femenino	De 26 a 35 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
95	Femenino	De 36 a 45 años	Sub gerencia de obras	Menos de 5 años	Otros	De 3 años a mas	Contratado	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	5	5	
96	Femenino	De 36 a 45 años	Asesoría legal	Menos de 5 años	Otros	Menor a 1 año	Contratado	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5																			

Anexo 04: Baremación por variable y dimensión

D1	Negociación	Pésimo	Muy malo
		Deficiente	Malo
		Regular	Regular
		Bueno	Bueno
		Excelente	Excelente
D2	Mediación	Pésimo	
		Deficiente	
		Regular	
		Bueno	
		Excelente	
D3	Conciliación	Pésimo	
		Deficiente	
		Regular	
		Bueno	
		Excelente	
D4	Planificación por resultados	Pésimo	Muy negativo
		Deficiente	Negativo
		Regular	Regular
		Bueno	Positivo
		Excelente	Muy positivo
D5	Presupuesto por resultado	Pésimo	muy bajo
		Deficiente	bajo
		Regular	medio
		Bueno	alto
		Excelente	muy alto
D6	Monitoreo y evaluación	Pésimo	Muy débil
		Deficiente	Débil
		Regular	Regular
		Bueno	Bueno
		Excelente	Excelente
D7	Gestión de programas y proyectos	Pésimo	
		Deficiente	
		Regular	
		Bueno	



		Excelente	
V1	resolución de conflictos	Muy pésimo	Muy baja
		Pésimo	Baja
		Regular	Regular
		Bueno	Bueno
		Excelente	Excelente
V2	Gestión por resultados	Muy deficiente	
		Deficiente	
		Regular	
		Bueno	
		Excelente	



Anexo 05: Categorización por rang

D1

RANGO		
MAX	MAX	35
MIN	MIN	7
R	R	28
K	K	5
A	A	5.6
	7	12
	13	18
	19	23
	24	29
	30	35

D2

RANGO		
MAX		20
MIN		4
R		16
K		5
A		3.2
	4	6
	7	10
	11	13
	14	16
	17	20

D3

RANGO		
MAX		25
MIN		5
R		20
K		5
A		4
	5	8
	9	12
	13	17
	18	21
	22	25

V1

RANGO		
MAX		110
MIN		16
R		94
K		5
A		18.8
	16	34
	35	53
	54	72
	73	91
	92	110

V2

RANGO		
MAX		70
MIN		14
R		56
K		5
A		11.2
	14	24
	25	36
	37	47
	48	58
	59	70

D4

RANGO		
MAX		15
MIN		3
R		12
K		5
A		2.4
	3	5
	6	7
	8	10
	11	12
	13	15

D5

RANGO		
MAX		20
MIN		4
R		16
K		5
A		3.2
	4	6
	7	10
	11	13
	14	16
	17	20

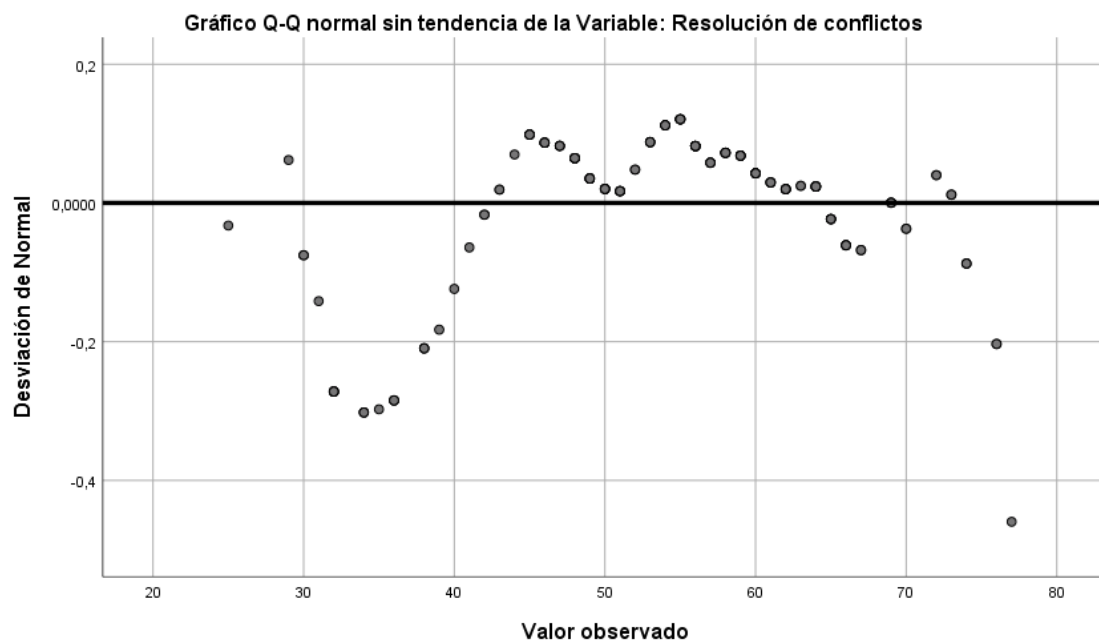
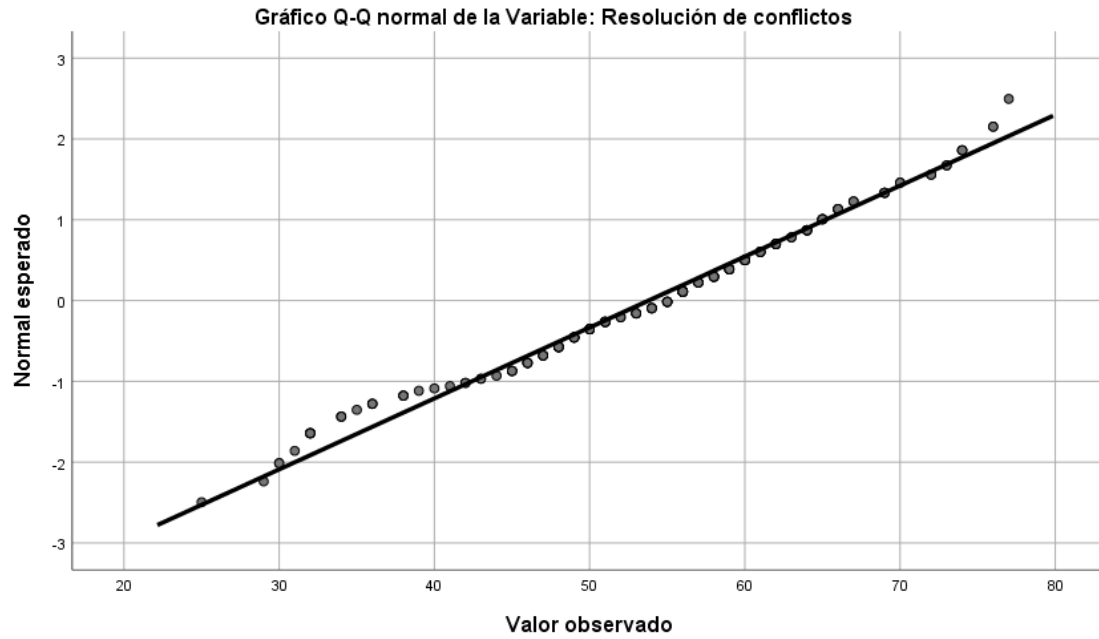
D6

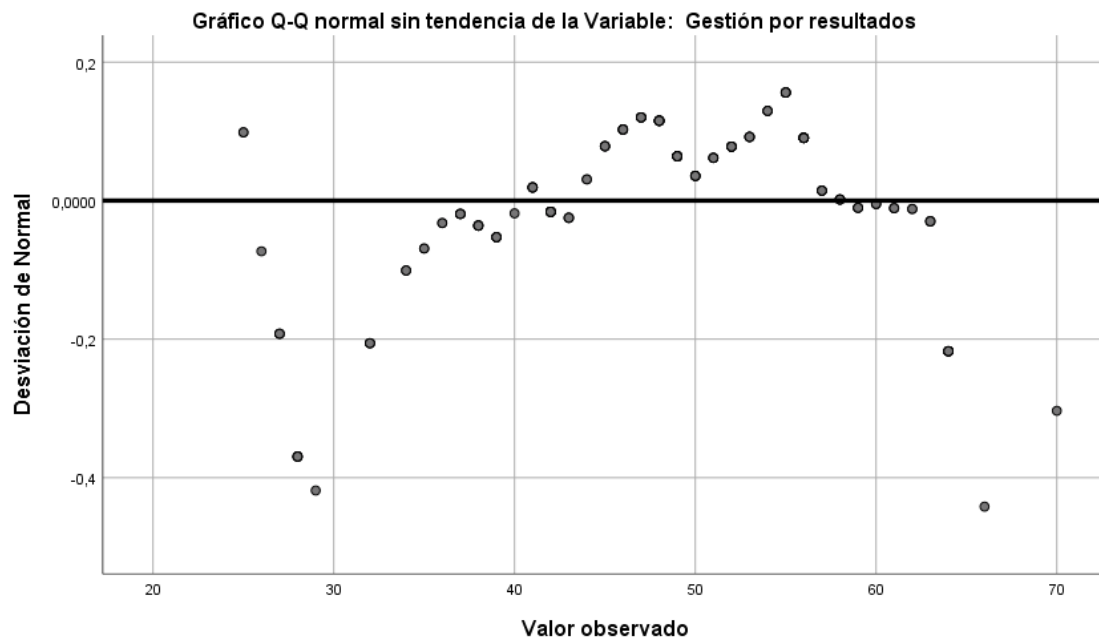
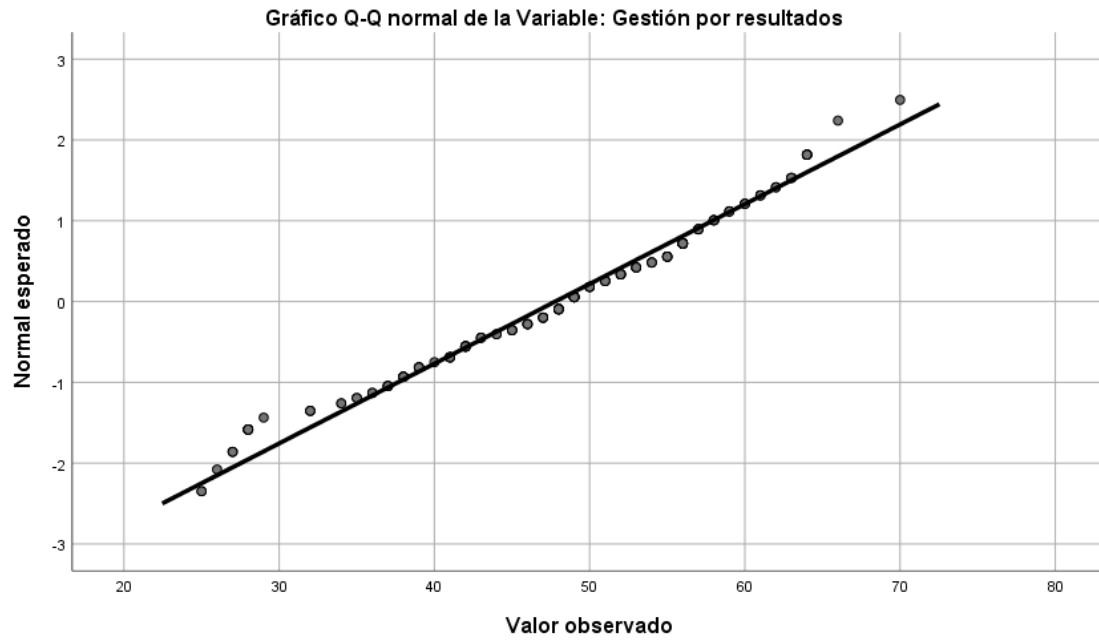
RANGO		
MAX		20
MIN		4
R		16
K		5
A		3.2
	4	6
	7	10
	11	13
	14	16
	17	20

D7

RANGO		
MAX		15
MIN		3
R		12
K		5
A		2.4
	3	5
	6	7
	8	10
	11	12
	13	15

Anexo 06. Prueba de normalidad (Gráfico de Q-Q de ambas variables)





Anexo 7. Validación por juicio de expertos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022.

1.2. INVESTIGADOR: Bach. Edith Huamani Cayllahua

DATOS DEL EXPERTO:

2.1. Nombres y Apellidos: *Alipio Orco Díaz*

2.2. Especialidad: *Gestión Pública*

2.3. Lugar y fecha: *Tamburco,*

2.4. Cargo e institución donde labora: *UNAMBA*

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Esta observado en conducta observable.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

I. OPINION DE APLICABILIDAD:

Ninguno

II. PROMEDIO DE VALORACION:

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación (X)

Debe corregirse. ()



Sello y Firma del Experto.

DNI:

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022.

1.2. INVESTIGADOR: Bach. Edith Huamani Cayllhua

DATOS DEL EXPERTO:

2.1. Nombres y Apellidos: *Yajaira Warthon Quintanilla*

2.2. Especialidad: *Mg. Gestión Pública*

2.3. Lugar y fecha: *Abancay,*

2.4. Cargo e institución donde labora: *Docente, Universidad Nacional Micaela Bastidas*

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta observado en conducta observable.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

I. OPINION DE APLICABILIDAD:

Ninguno.....

II. PROMEDIO DE VALORACION:

III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación (X)

Debe corregirse. ()



Micaela Warthon Quintanilla
COEPIE

Sello y Firma del Experto.

DNI: 70803721



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, periodo 2022.

1.2. INVESTIGADOR: Bach. Edith Huamani Cayllahua

DATOS DEL EXPERTO:

2.1. Nombres y Apellidos: *Mario Ramos Anampa*
 2.2. Especialidad: *Gestión Pública y Políticas Públicas*
 2.3. Lugar y fecha: *10-02-2023*
 2.4. Cargo e institución donde labora: *UNAMBA*

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Esta observado en conducta observable.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

- I. **OPINION DE APLICABILIDAD:**
...Ninguno.....
- II. **PROMEDIO DE VALORACION:**
- III. **LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**
 Procede su aplicación Debe corregirse. ()


Mag. Mario Ramos Anampa
 DOCENTE
 Sello y Firma del Experto.
 DNI: *44757768*

