UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA – AÑO 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Teresa UNOCC PARI

Bach. Adm. Elson Adolfo ROMERO GALLEGOS

HUANCAVELICA – 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 28 DÍAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 AM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. Adm. Guido Amadeo Ficero Silva

SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando Ypanaqui Villanueva

VOCAL: Dr. Abad Antonio Eurichoqui Mateo

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 268-2017-FCE-R-UNH.; DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"La Gestión por Resultados y el Trabajo en Equipo de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa - Año 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Unocc Pari Teresa

Romero Gallegos Elson Adolfo

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Unocc Pari Teresa

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Romero Gallegos Elson Adolfo

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL

Acta de Sustentación de Tesis

A los veintiocho días del mes de mayo del 2018 a horas 10:00 AM en los ambientes del Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales se reunieron los miembros del jurado evaluador en cumplimiento a las siguientes resoluciones: Resolución Nº 268-2017-FCE-R-UNH de fecha 24 de mayo del 2017 en lo que se ratifica a los miembros del jurado evaluador para la tesis titulada "La Gestión por Resultados y el Trabajo en Equipo de los Trabajadores en la Municipalidad de Ecochaccasa - Año 2015" presentado por los Bachilleres NOCCE PARI, Teresa y ROMERO SALCEDO, Elson Adolfo para optar el título profesional de Licenciado en Administración a los siguientes docentes:

- DR. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE (PRESIDENTE)
- DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA (SECRETARIO)
- MG. ABAD ANTONIO SUICHAQUI MATEO (VOCAL)
- LIC. ADM. LUIS AMADEO FIERRO SILVA (SUPLENTE)

Todo vez que el DR. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE se encuentra de licencia el suplente del jurado asume como PRESIDENTE Asimismo se tiene la Resolución Nº 315-2018-FCE-R-UNH en lo que se programa fecha y hora de sustentación para el día lunes 28 de mayo del 2018 a horas 10:00 AM en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales. Realizada la lectura de las resoluciones que ameriten la sustentación; se dio inicio el acto otorgando a los sustentantes el tiempo que establece el reglamento. Una vez culminado la sustentación de la tesis se procedió a la fase de preguntas de parte del jurado evaluador, iniciando el rol de preguntas el vocal seguido por el secretario y finalizando el presidente del jurado. Seguidamente se pide a los sustentantes y el público asistente abandonar el recinto para la deliberación de

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL

Luego de una amplia deliberación por parte del jurado evaluador se llegó a la conclusión: APROBADO POR UNANIMIDAD
Sin más puntos que tratar siendo las 11:45 Am del mismo día pasan a firmar los presentes en señal de conformidad

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

45595796

45445651

JURADOS:

Lic.Adm. Guido Amadeo Fierro Silva

(PRESIDENTE)

Dr. Wilfredo Yupanqui Villanueva

(SECRETARIO)

Mg.Abad Antonio Surichaqui Mateo

(VOCAL)

ASESOR

_____

Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

DEDICATORIA:

A nuestra familia, ya que con ellos logramos ser lo que somos A nuestros padres, por su apoyo, consejos, amor y ayuda.

En los momentos más difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar.

AGRADECIMIENTO

- A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.
- Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.
- A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.
- Agradezco a Dios por darnos la salud que tenemos, por tener una cabeza con la que podemos pensar muy bien y además un cuerpo sano y una mente de bien.

ÍNDICE

JURADOS
ASESOR
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCION
CAPÍTULO I 15
PROBLEMA 15
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....15
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....17
1.2.1.Problema General… 17
1.2.2.Problemas Específicos 17
1.3.FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....18
1.4.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 18
CAPÍTULO II 20
MARCO TEÓRICO.....20
2.1.ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....20
2.1-1.A Nivel Internacional: 20
2.1.2.A Nivel Nacional: 22
2.2.BASES TEÓRICAS..... 22
2.2.1.GESTIÓN POR RESULTADOS.....24
2.2.1.1Aspectos Conceptuales en la Gestión por Resultados..... 26
2.2.1.2Sistema de Gestión por Resultados..... 28
2.2.2.Trabajo en Equipo.....58
2.3.SISTEMA DE HIPÓTESIS..... 70
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....70
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....70
2.4.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS..... 70
2.5.VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO 84
2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:.....84
2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE:.....85
2.6.OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... 85
CAPÍTULO III..... 88
MARCO METODOLÓGICO 88
3.1.ÁMBITO DE ESTUDIO..... 88
3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 88
3.3.NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... 89
3.4.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... 89
3.5.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 89
3.6.POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO..... 90

3.6.1.POBLACIÓN……. ……90
3.6.2.MUESTRA……..……90
3.6.3.MUESTREO……90
3.7.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... .90
3.8.PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 91
3.9.TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 91
CAPÍTULO IV..... 92
RESULTADOS..... 92
4.1.RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO…….93
4.1.1.RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS 94
4.1.2.RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO..... 99
4.2.PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL 106
4.2.1.PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS..... 108
4.3.DISCUSIÓN DE RESULTADOS 112
CONCLUSIONES..... 115
RECOMENDACIONES..... 116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 117
ANEXOS 118

RESUMEN

El **objeto** de la investigación fue el determinar la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo con la labor de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015. La investigación responde a la modalidad de un estudio factible, desarrollado bajo los parámetros del enfoque de tipo aplicada; para la recolección de la **información** se empleó la encuesta con su respectivo cuestionario para conocer la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo; cuya escala de valoración se presentó entre: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; dirigido al personal que labora en la municipalidad distrital. **La población** y muestra lo constituyeron los 30 trabajadores administrativos que laboran en la entidad edil. Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva media entre la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa –año 2015. La intensidad de la relación fue del 63% que se tipifica como una relación positiva media dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación. En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la dimensión gestión y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 52,3%; la relación entre la dimensión responsabilidad y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 33,4%, la relación entre la dimensión monitoreo y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 31% y finalmente la intensidad de la relación entre la dimensión desarrollo personal y el trabajo en equipo tienen una intensidad del 60% con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos. En general se ha corroborado que el 66,7% de los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es favorable en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa y el 70.0% de los casos consideran que la gestión por resultados también es favorable.Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Sánchez Albavera (2003) muestran o concluye que los fundamentos de la gestión innovadora en las entidades públicas, fenómeno y proceso, en que la plena vigencia de la democracia, la construcción creciente de ciudadanía la dinámica de los interesados directos, que son los ciudadanos y sus organizaciones y el desarrollo humano de los funcionarios públicos son factores fundamentales. Asimismo, al considera a Strauck Franco y Guillén Arruda concluyo que la concepción estratégica es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares, además este trabajo fue analizado desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas.

Palabras clave: Gestión, Resultados, Trabajo en Equipo

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the relationship of management by results and teamwork with the work of the workers in the District Municipality of Ccochaccasa to 2015. The research responds to the modality of a feasible study, developed under the parameters of the applied type approach; for the collection of the information the survey was used with its respective questionnaire to know the relation of the management by results and the work in team; whose scale of assessment was presented between: never, almost never, sometimes, almost always and always; directed to the personnel that works in the district municipality. The population and sample constituted the 30 administrative workers who work in the council. Considering the results of the research, the presence of an average positive relationship between the management by results and the teamwork of the workers in the District Municipality of Ccochaccasa -year 2015 is evidenced. The intensity of the relationship was 63% which is typified as a mean positive relation within the probabilistic domain. With which the general objective of the investigation is being fulfilled.Regarding the fulfillment of the specific objectives, the results of the research have highlighted that the relationship between the management dimension and teamwork has an intensity of 52.3%; the relationship between the responsibility dimension and teamwork has an intensity of 33.4%, the relationship between the monitoring dimension and teamwork has an intensity of 31% and finally the intensity of the relationship between the personal development dimension and Teamwork has an intensity of 60%, which evidently accomplishes the specific objectives. In general it has been corroborated that 66.7% of the workers consider that teamwork is favorable in the District Municipality of Ccochaccasa and 70.0% of the cases consider that management by results is also favorable.The results of this investigation when confronted with those obtained by Sánchez Albavera (2003) show or conclude that the foundations of innovative management in public entities, phenomenon and process, in which the full validity of democracy, the growing construction of citizenship, The dynamics of the stakeholders, which are the citizens and their organizations and the human development of public officials, are fundamental factors.Also, when considering Strauck Franco and Guillén Arruda, I conclude that the strategic conception is an approach in constant evolution, that according to the type of organization acquires particular nuances, in addition this work was analyzed from the strategic perspective, from the review of the documents Officials that establish the institutional policies of these governments and of the assessments of direct sources. The context is studied taking into account that organizations, being public institutions,

Keywords: Management, Results, Team Work.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el país vivió un creciente proceso de deterioro de las cuentas públicas, con el consecuente impacto en el nivel del déficit fiscal y con su correlato en el incremento del nivel de endeudamiento del sector público. Este estado de situación se tradujo en un creciente incremento de la tasa de riesgo país y dificultades en el acceso al mercado voluntario de crédito. Ambas situaciones impactaron de manera directa en las expectativas que despierta nuestro país para las inversiones de riesgo, auténticos motores de crecimiento en una economía de mercado. La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos. La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines. Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor

agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el país. Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero: El Planteamiento del Problema; cuyo análisis nos ha permitido hacer un diagnóstico para analizar y conocer respecto a la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Capítulo Segundo: El Marco Teórico; se considera la parte esencial de la investigación, a través del cual se ha realizado los fundamentos teóricos – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la correspondencia de nuestras variables en estudio, siendo la gestión por resultados y el trabajo en equipo.

Capítulo Tercero: Comprende la metodología y técnicas de investigación; utilizados en el estudio: población y contexto de investigación, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable en estudio a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos; la investigación induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a mejorar la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa; para finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Conclusiones y recomendaciones, realizamos un compendio de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Gobiernos efectivos, eficientes y confiables, son importantes en cualquier parte del mundo como elemento clave para alcanzar el desarrollo. Sin embargo, son aún más indispensables en países con elevados niveles de pobreza, escasas oportunidades de desarrollo y altos índices de corrupción.

En estos países no se puede tolerar la ineficiencia, ineficacia y el uso deshonesto de los recursos públicos. Cada sol que le es entregado al gobierno es esencial; por ello la necesidad de que sea bien gastado. Sin embargo, corrupción, ineficiencia e inefectividad han sido el común denominador en la mayoría de los gobiernos.

La reforma del Estado (un término usado para definir un cambio en lo que debe hacer el gobierno o en el cómo debe hacerlo) ha estado enfocada por décadas en nuevas leyes, procedimientos y programas como si la solución a este problema estructural fuera de forma, y no de fondo.

Miles de iniciativas como las leyes de transparencia administrativa, el sistema nacional de control, el programa de gerentes públicos y el sistema nacional de inversión pública, por nombrar algunas, han sido impuestas como solución para mejorar el desempeño del sector público. No obstante, a pesar de las buenas intenciones, estas iniciativas no han producido un verdadero cambio en el desempeño de nuestros gobiernos.

Por esta razón, es necesaria una estrategia diferente. Una estrategia donde el cambio sucede porque las autoridades y servidores públicos creen en él, no porque les es impuesto. En esta estrategia, la reforma se basa en la transformación de los sistemas y la cultura que rigen el comportamiento del sector público; en la transformación de las instituciones públicas en organizaciones flexibles, innovadoras, transparentes y orientadas a resultados.

La finalidad es cambiar el fondo (la cultura) ayudado por la forma (los sistemas), no viceversa. La verdadera reforma del Estado se encuentra en el cambio gradual de la predominante cultura burocrática por una cultura orientada a resultados; no por decreto, sino por convicción.

La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

La finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo.

Muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente.

Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito.

Preguntémonos lo siguiente: ¿Saben nuestras autoridades, directivos y empleados cuáles son los objetivos del gobierno y sus organizaciones? ¿Lo sabemos los ciudadanos? ¿Existen indicadores clave de desempeño? ¿Las decisiones que se toman diariamente en los Consejos de Ministros o en el Congreso toman en cuenta estos objetivos e

indicadores? Si su respuesta es negativa o por lo menos difusa, es evidente de que el gobierno carece de una cultura orientada a resultados. Y ese es sólo el primer paso.

Es importante destacar que se deben establecer mecanismos para la gestión por resultados, como la utilización óptima de los recursos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización y el trabajo en equipo, tal como se pretende en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa; entidad de carácter civil, con personalidad jurídica propia, sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es promover y desarrollar en forma integral el bienestar socioeconómico de su distrito.

Bajo esta perspectiva se formula el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión por resultados y el trabajo en equipo se relacionan con la labor de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente gestión y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa?
2. ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente responsabilidad y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa?
3. ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente monitoreo y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa?
4. ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo con la labor de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente gestión y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
2) Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente responsabilidad y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
3) Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente monitoreo y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
4) Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es de suma importancia que en las municipalidades se desarrolle una buena gestión, en la que se logren buenos resultados, para ello se requiere la implementación de procesos y procedimientos, como por ejemplo el trabajo en equipo, entre otros; lograr una gestión proactiva, es decir, que se pueda anticipar a lo que quiere lograr y que estimule el cambio en la organización; que se tenga una visión más estratégica, que se pueda ser capaz de conformar e integrar equipos eficientes atribuidos al cambio creciente respecto a la integración de la institución a nuestra sociedad cada día más informado y exigente.

A través de la investigación se conoció como la gestión por resultados está ligado al trabajo en equipo, respecto a las labores que realizan los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa de la provincia de Huancavelica; esto permitirá

dejar una puerta abierta a posteriores investigaciones con relación a los problemas que vienen afrontando municipalidades.

Asimismo, se puede justificar la investigación, toda vez que contribuirá en poder conocer la relación entre las variables en estudio, para el planteamiento de propuestas y/o estrategias de mejora respecto al personal administrativo en la gestión integral de la municipalidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la investigación, se establecen la referencia de otras investigaciones, siendo éstas:

2.1-1. A Nivel Internacional:

SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando (2003), en su trabajo *"Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos";* concluye:

El trabajo está orientado a promover cambios sustantivos en los estilos de gestión pública. El eje de la cuestión no radica en la planificación estratégica sino en la operativa. No existe un nexo eficaz entre ambas y dicha articulación sólo es posible si se implanta una "gestión pública por objetivos". Se necesitan "democracias exigentes" y éstas sólo existen cuando hay ciudadanos y organizaciones informadas. La evaluación no es sólo una actividad que se hace al cierre de un ejercicio. Es un proceso permanente que tiene que ser parte de un estilo de gestión basado en objetivos y resultados.

En la primera parte de este trabajo se examina en la relación entre el "sueño del buen gobierno" y las planificaciones estratégica y operativa, cuya articulación se realiza mediante la "gestión por objetivos". Luego, se analiza el problema y formas de la rendición de cuentas. Las dos partes siguientes se refieren a cómo poner en marcha la "gestión por objetivos" y a las relaciones entre la planificación

estratégica y operacional. Se concluye este documento explicándose los fundamentos de la gestión innovadora en las entidades públicas, fenómeno y proceso, en que la plena vigencia de la democracia, la construcción creciente de ciudadanía, la dinámica de los interesados directos, que son los ciudadanos y sus organizaciones ("stakeholders"), y el desarrollo humano de los funcionarios públicos son factores fundamentales.

DEL CASTILLO, Carlos y VARGAS, Braulio (2009), en su trabajo *"El Proceso de Gestión y el Desempeño Organizacional: Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales"*; concluye:

A medición del desempeño de la organización, en particular la búsqueda de un modelo que acerque el proceso de gestión a los resultados esperados a través de estrategias, ha sido uno de los temas más importantes de la administración en las últimas décadas. Recientemente, se han hecho esfuerzos por adaptar a las organizaciones del sector público enfoques y tecnologías inicialmente desarrollados para las empresas, sobre todo en países que, como el Perú, buscan incidir en la capacidad de los gobiernos para producir resultados. Empero, la evidencia concreta de los gobiernos locales sugiere que la implementación de sistemas de gestión por procesos en este ámbito ve reducida su expectativa de éxito por la naturaleza altamente estructurada de la gestión, la rigidez del diseño organizacional y la propia normativa gubernamental. Este artículo plantea que la mejora del rendimiento deviene de conciliar las dimensiones de la estrategia y la estructura. Sobre esa base, se presenta una herramienta para estimar el desempeño organizacional en función de flexibilizar la estructura funcional y adaptarla a una lógica de gestión por procesos. Así es más factible que la estrategia gane intensidad, provoque la alineación de los procesos y visibilice los resultados de estos, permitiendo evaluar el desempeño de las áreas, los gestores y, en definitiva, la organización.

2.1.2. A Nivel Nacional:

STRAUCK FRANCO, María A; GUILLÉN ARRUDA, Claudia (2014), en la tesis "La Gestión de la Comunicación en los Gobiernos Locales, Una Mirada desde la Perspectiva Estratégica: Análisis del Caso Peruano", se llega a la siguiente conclusión:

La concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares. La presente investigación describe la gestión de la comunicación de 49 gobiernos locales de la Provincia de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao en Perú, analizada desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas.

El contexto es estudiado teniendo en cuenta que estas organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas, por lo cual definen la dimensión comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a fomentar las buenas relaciones con los diversos públicos, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos; contexto en el cual las políticas y lineamientos organizacionales, así como el desempeño y las atribuciones de los encargados de gestionar las áreas de comunicación, cumplen un rol fundamental.

2.2. BASES TEÓRICAS

Antecedentes de la Gestión por Resultados

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el "proceso" y los "medios" fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué o para qué" administrar. La administración por resultados o gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

2.2.1. Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad.

Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines. Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el país.

Asimismo, la gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución. La discusión anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, como una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial.

Así aparece la conveniencia de utilizar la planificación estratégica situacional como un ejercicio sobre el cual se base la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

Por otro lado, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario rever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades,

conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión.

La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos.

2.2.1.1 Aspectos Conceptuales en la Gestión por Resultados

Los modelos de gestión pública en los países se han caracterizado históricamente por centrarse en el cumplimiento de normas y procedimientos, lo que se conoce como modelo de "gestión por normas". Este modelo tradicional buscaba, fundamentalmente, adecuarse a los recursos, funciones y normas existentes.

En el caso del modelo de "gestión por resultados", se pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinan los recursos y productos necesarios.

En forma esquemática, podemos señalar que la gestión y rendición de cuentas por resultados es un nuevo modelo de gerencia pública que tiene las siguientes características básicas:

- Las decisiones cotidianas que se adopten en las instituciones públicas deben orientarse a lograr una estrecha relación entre resultados a obtenerse, los bienes y servicios a producirse y los recursos reales y financieros a utilizarse. Dichas decisiones deben ser adoptadas y estar basadas en un sistema de planificación.

- La toma de decisiones debe llevarse a cabo en forma descentralizada, en el marco de las políticas definidas, e implica flexibilizar el uso de los recursos sobre la base de la asignación de responsabilidades por la obtención de resultados.

  Su proceso de implantación conlleva los siguientes cambios:

- Desarrollo de procesos sistemáticos de planificación estratégica en las instituciones públicas y reinstalación de los sistemas de planificación como herramientas básicas de gobierno.
- Cambios metodológicos sustanciales en el proceso de formulación del presupuesto, que permitan una vinculación efectiva entre los objetivos y políticas contemplados en la planificación estratégica, los resultados a alcanzar, los productos a producirse en las instituciones públicas y los recursos reales y financieros que se requieran, de modo de transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de programación y gestión.
- Optimización de los procesos administrativos que posibilite al gerente público gestionar de la manera más adecuada el personal, manejar de manera apropiada las compras y contrataciones y, por último, disponer de información sobre la utilización efectiva de recursos reales y financieros en tiempo real.
- Implantación de sistemas efectivos de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación que permitan el seguimiento de resultados y procesos a través del desarrollo de indicadores que posibiliten medir el impacto de la gestión pública e identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.

Por gestión por resultados, comprende:

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.

- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

¿Qué se debe evitar en la gestión por resultados?

- Objetivos poco claros.
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.

Beneficios de la gestión por resultados, ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos en:

- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

2.2.1.2 Sistema de Gestión por Resultados

a. Sub Sistema de Gestión

Reúne las variables organizacionales y de gestión que posibilitan la orientación a los resultados. Está compuesto por:

Planeamiento estratégico y operativo:

Es un proceso de reflexión sistemática destinado a identificar, clasificar y jerarquizar los problemas (vistos desde la perspectiva de la conducción superior del organismo), a fin de encarar su respuesta.

Permite obtener un diagnóstico preciso y compartido de la situación actual de la organización y definir las vías más apropiadas para avanzar hacia la resolución de los puntos críticos detectados.

A partir de la primera formulación del plan, el "recálculo permanente" de la situación permite conocer los obstáculos y desviaciones que se presentan y optar por medidas de contingencia. El proceso queda expresado en:

- El plan estratégico, que define los resultados perseguidos, su factibilidad y las operaciones necesarias para alcanzarlos.
- El plan operativo, que estructura las acciones en tiempo y espacio y define los responsables.

Arquitectura organizacional:

Las estructuras de organización son instrumentos y no fines en sí mismos y, por lo tanto, su diseño y reingeniería deben relacionarse con el plan estratégico de la organización, de modo tal que permitan viabilizar las decisiones estratégicas.

Programación presupuestaria:

El Presupuesto Anual es un instrumento de gestión idóneo para exponer el correlato financiero del Plan Estratégico, ya que permite expresar en términos físicos y monetarios las operaciones previstas en el plan.

b. Sub Sistema de Responsabilización

Expresa distintos compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional. Está compuesto por:

Convenio de asistencia técnica:

Lo firma el organismo, a través de su titular, con el Jefe de Gabinete de Ministros. El organismo se compromete a instrumentar el Sistema de Gestión por Resultados.

Compromiso de resultados de gestión:

Lo firma la alta dirección con las gerencias o direcciones operativas, en el seno de cada dependencia u organismo. Los responsables se comprometen a alcanzar los resultados o productos necesarios para obtener los objetivos consignados en el plan.

Compromiso con el ciudadano:

Lo firma el organismo, a través de su titular. El organismo asume ante sus usuarios compromisos de calidad de servicio y estándares de prestación.

c. Sub Sistema de Monitoreo, Control y Evaluación

El enfoque de Gestión por Resultados exige la adopción de un sistema de indicadores que permita evaluar el decurso de las operaciones definidas en el componente de planeamiento estratégico. Este subsistema específico, obtiene e interpreta esa información en función de la toma de decisiones.

Sus componentes son:

Monitoreo:

Genera la información básica requerida por el sistema.

Control y evaluación:

Realiza el seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo. Contrasta lo realizado y lo planeado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes.

d. Sub Sistema de Desarrollo del Personal

Este subsistema se orienta al conocimiento y desarrollo de las competencias; actitudes y aptitudes (conocimientos y habilidades) necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la Gestión por Resultados. Sus componentes son:

Sensibilización:

Apunta a establecer una percepción común acerca de la necesidad y sentido del cambio buscado.

Capacitación:

Es un recurso para desarrollar las actitudes, conocimientos y habilidades requeridas por los cambios en el modelo de gestión.

Competencias:

La identificación y conocimiento de las competencias requeridas por la organización permite alinear las personas a los objetivos.

Incentivos:

Inscriptos en el marco de la evaluación de desempeño, respaldan las transformaciones en los sistemas de gestión.

Fig. 1. Sistema de Gestión por Resultados

Fuente: El Modelo de Gestión por Resultados. Marcos Pedro Makón

2.2.1.3 Ejes Rectores de la Gestión por Resultados

Partiendo de la base que, a la hora de implementar y diseñar las acciones de gobierno, la colaboración debe primar sobre la competencia, la gestión por resultados se fundamenta en cinco ejes rectores:

a. Optimización de Recursos-Productividad:

Mejoramiento del empleo de recursos en función de la obtención de resultados y la sinergia del sistema. Aplicación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y empleo de los recursos disponibles, mediante mejoras en la relación costo-producto/servicio resultante y en la relación producto-demanda cubierta.

b. Innovación Tecnológica:

Creación y fortalecimiento de sistemas y redes de información y comunicación e intercambio transdisciplinario, propiciando el establecimiento de diálogos interinstitucionales que enriquezcan la participación de las áreas en tareas comunes.

c. Transparencia:

Apertura al conocimiento y escrutinio públicos de la información relativa al uso de los recursos del Estado y el desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos.

d. Calidad de Servicios:

Promoción del uso de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura institucional (verticalizada y formalista en exceso) para incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

e. Participación y Control Ciudadano:

Creación y promoción de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional.

2.2.1.4 Requisitos Técnico - Administrativos para la Gestión por Resultados

Tal como surge de lo planteado en el punto anterior, la instrumentación de la gestión por resultados implica una profunda transformación en el funcionamiento de los sistemas administrativos, incluido el sistema presupuestario; la reinstalación del sistema de planificación; el desarrollo de indicadores que vayan más allá de los tradicionales indicadores de la producción pública y, fundamentalmente, la instauración de regímenes de incentivos tanto organizacionales como personales, a establecerse en los convenios o contratos por desempeño, que actúen como elementos que premien la eficiencia y eficacia en la gestión y el cumplimiento de los compromisos contraídos.

a. En Planificación

La importancia de la planificación en la instrumentación de políticas públicas no resulta algo novedoso en el país. De hecho, son importantes los desarrollos realizados en materia de planeamiento estratégico (Matus 1987), los cuales constituyeron un salto cualitativo respecto a la tradicional planificación normativa. Sin embargo, en la actualidad, cada vez resultan más imprescindibles los componentes de planificación en la gestión pública si el objetivo es implantar modelos de gestión por resultados.

La necesidad de estipular un arco direccional claro y definido se constituye en requisito básico para establecer una relación de correspondencia entre los objetivos institucionales y las acciones y decisiones cotidianas propias de la gestión. Una

gestión orientada a resultados debe estar regida por un componente de direccionalidad estratégica que permita a los organismos públicos prefigurar una imagen-objetivo deseada y, consecuentemente, orientar sus acciones en función de ella. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la planificación estratégica, necesaria para sustentar un modelo de gestión por resultados, no debe agotarse en un mero ejercicio normativo (planes libros), sino que debe apuntar a constituir una dimensión que contenga una gestión estratégica planificada, lo que demandará un proceso continuo de planificación, es decir: la definición de ámbitos, procesos y responsabilidades de planificación.

La reinstalación, bajo nuevas bases, de la planificación, debe enmarcarse, a su vez, en el "renacer" del fortalecimiento del rol del Estado que se viene dando en los últimos años, y que requiere contar con instrumentos que viabilicen los procesos de desarrollo y de transformaciones económicas y sociales a que están abocados en la mayoría de los países latinoamericanos.

b. Presupuesto

En materia presupuestaria, las áreas que requieren atención como requisitos para la instrumentación de la gestión por resultados son las de programación presupuestaria de mediano plazo (presupuesto plurianual), así como el uso de herramientas de programación institucional (matriz de estructura lógica) y de técnicas a ser utilizadas en el proceso presupuestario; siendo:

Presupuesto plurianual

El presupuesto plurianual es una herramienta de programación de mediano plazo que se viene aplicando, en los últimos años en la mayoría de los países de América

Latina. Dicho presupuesto forma parte del marco macroeconómico de mediano plazo y consiste básicamente en un conjunto de proyecciones de ingresos y gastos públicos. En una visión más amplia y en el marco de una gestión orientada a resultados, el presupuesto plurianual debe expresar las responsabilidades asignadas a las instituciones públicas en función de las políticas, objetivos y metas contemplados en los planes estratégicos nacionales, sectoriales e institucionales. Es decir, debe ser el instrumento de la planificación estratégica de las instituciones públicas, en el que se visualice para el mediano plazo el grado de cumplimiento de los resultados previstos alcanzar y los respectivos impactos a través de la producción pública.

Como consecuencia de ello, el presupuesto plurianual debe orientar la fijación de las políticas presupuestarias anuales, tanto en materia de producción de bienes y prestación de servicios de las instituciones públicas como de los respectivos recursos reales y financieros requeridos.

Útero de estructura lógica

La matriz de estructura lógica es una herramienta conceptual que se ha venido utilizando en las etapas de diseño de proyectos, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos (BID 2004). Es un instrumento idóneo para ser utilizado por las instituciones públicas no sólo como requisito para acceder al financiamiento externo, sino para la formulación de los programas presupuestarios.

Posibilita fortalecer la programación a nivel institucional vinculando fines, objetivos, resultados, productos y actividades, presentando en cada caso indicadores y medios de verificación de su cumplimiento.

Países latinoamericanos como Chile y Perú la están utilizando actualmente como una herramienta auxiliar en el proceso de formulación de los presupuestos de las instituciones y/o programas incorporados a la gestión por resultados, ya que posibilita establecer claramente la relación entre fines (resultados y producción) con los medios

Técnicas

Del breve análisis realizado en el punto 2 de esta ponencia sobre la evolución y características básicas de las diversas técnicas presupuestarias, surge claramente que, en el marco de un modelo de gestión por resultados, no existe una única técnica presupuestaria a ser utilizada.

El presupuesto por programas es la técnica idónea para expresar los procesos productivos públicos en cada una de las etapas del ciclo presupuestario, ya que permite reflejar las relaciones insumo-producto y las relaciones entre las diversas producciones existentes en el ámbito institucional público. Por tanto es un apoyo básico para la toma de decisiones sobre la asignación, uso y evaluación de recursos con base en producción.

El presupuesto base cero es una herramienta idónea para las instituciones públicas al momento de elaborarse la política presupuestaria anual. Dicha política es un proceso previo a la formulación presupuestaria e implica definir los niveles globales de ingresos y gastos públicos, los resultados económicos y financieros presupuestarios, así como las prioridades a niveles sectoriales e institucionales. Su expresión final son los niveles o techos financieros que sirven de marco para la elaboración de los anteproyectos de presupuesto por parte de las instituciones. A efectos de compatibilizar el marco global con las prioridades

institucionales, es necesario que las instituciones elaboren presupuestos preliminares, con escenarios de producción y requerimientos financieros – utilizando la técnica del presupuesto base cero – que posibiliten que el proceso de discusión de los techos financieros y los ajustes respectivos se efectúen con base en prioridades.

Por último la técnica del presupuesto por resultados, al incorporar al proceso presupuestario los indicadores de impacto y de resultados y establecer su vinculación con la producción pública, posibilita ligar las políticas y objetivos previstos en los planes con el presupuesto público. En realidad esta técnica implica orientar el uso de la técnica del presupuesto por programas orientándola hacia resultados

c. Indicadores

Existen dos tipos de indicadores:

i) Los que reflejan la producción pública y sirven de base para el cálculo de los recursos reales y financieros que requieren las instituciones públicas y;

ii) Los de resultados o impactos que expresan las políticas de corto, mediano y largo plazos a alcanzarse y que orientan y enmarcan la definición de la producción pública que se requiere para su obtención. Entre ambos tipos de indicadores no existe una linealidad en sus relaciones. Una misma producción pública puede estar orientada al logro de más de un resultado y un resultado es posible obtenerlo a través de una o varias producciones públicas, por lo que su relación es de carácter complejo.

Es, por tanto, sumamente importante desde el punto de vista presupuestario distinguir ambos tipos de indicadores y establecer sus relaciones. La asignación de recursos se realiza con base en los indicadores de producción y no en indicadores de resultados

e impactos. Estos últimos indicadores miden el grado de logro de las políticas de desarrollo. En ambos casos, los requisitos que deben cumplir los indicadores son los siguientes: Cuantificables, Posibles de análisis de calidad y Plazo de ejecución.

Indicadores de impacto y de resultados

En este punto no se reiterarán conceptos ya elaborados y desarrollados exhaustivamente en diversos documentos (DIPRES, Chile 2005). El objetivo, en este caso, es distinguir los indicadores de producción pública que deben ser expresados en el presupuesto de aquellos que, en el campo de la planificación, lo vinculan con las políticas de desarrollo económico y social.

Los indicadores de impacto posibilitan relacionar los resultados a alcanzarse con las transformaciones estructurales o "resultados finales" planteados en las políticas de desarrollo económico y social. Por tanto, son indicadores a lograrse en el largo plazo y su obtención está ligada directamente al logro de los resultados previstos.

Los indicadores de resultados a alcanzar en el corto y mediano plazos deben describir la situación que se desea alcanzar en un determinado lapso de tiempo para lo cual se requiere la realización de una determinada producción pública.

Por tanto, deben contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Variables económicas y sociales que se han de modificar como consecuencia de la producción pública.
- Cuantificación, a través de indicadores, de las modificaciones previstas en dichas variables.
- Tiempo o período en que se instrumentarán las mencionadas modificaciones.

Una regla básica para la determinación de indicadores es que los mismos deben contar con los tres elementos arriba señalados. Si

faltan algunos de ellos, no se trata de un indicador sino de una política que enmarca y orienta su definición.

Indicadores de producción (Arrieche y otros 1978)

Desde el punto de vista estrictamente presupuestario se pueden distinguir los indicadores de producción terminal y de producción intermedia, así como los indicadores de eficiencia. La producción terminal constituye la razón de ser de las instituciones y comprende los bienes y servicios que producen las instituciones públicas que satisfacen en forma directa las demandas de la sociedad y que posibilitan la obtención de los resultados.

La producción intermedia comprende los bienes y servicios que producen las instituciones públicas que contribuyen y condicionan en forma directa o indirecta la producción terminal de una institución. La producción intermedia sirve, a su vez, de base para calcular y asignar los recursos reales y financieros a ser incluidos en el presupuesto. Como complemento de los indicadores de producción se tienen los indicadores de eficiencia. Este tipo de indicadores permiten relacionar la producción pública con los recursos reales y financieros que se utilizan y con la capacidad instalada que tienen las instituciones públicas para llevar a cabo dicha producción.

Por tanto su evolución, a través del tiempo, permite evaluar los tipos que cambios que se producen en el funcionamiento de las instituciones públicas.

d. Administración Financiera

La instrumentación de la gestión por resultados le plantea a la administración financiera una serie de requisitos.

En primer lugar, es necesaria la aplicación del nuevo modelo de gestión que implica:

– Una efectiva distribución de roles entre los órganos rectores de los sistemas que conforman la administración financiera y sus contrapartes institucionales, aplicando el concepto de centralización normativa, a cargo de los primeros y de descentralización operativa, en el caso de los segundos.
– Lograr que el registro de las transacciones económico-financieras sea un producto automático de las transacciones que se originan por la gestión administrativa y que se lleven a cabo en el lugar donde se produce la respectiva transacción.
– Fortalecer el rol de los gerentes públicos responsables de la producción de bienes o prestación de servicios, en lo que se refiere a las decisiones sobre la administración de recursos reales y financieros.

En segundo lugar, es necesario revisar los procedimientos actuales de administración de recursos que se han diseñado en materia de administración financiera – similares y comunes para todos los organismos públicos -, a efectos de introducir tratamientos diferenciados que posibiliten introducir incentivos organizacionales en materia de flexibilidad, tales como los mencionados en el punto siguiente. El sistema de administración financiera de Guatemala y el diseño que se está haciendo del nuevo sistema en Argentina, contemplan tratamientos diferenciados de procedimientos para los organismos que se incorporen al régimen de gestión por resultados.

e. Incentivos

No es posible plantearse la introducción de la gestión pública orientada a resultados si se le otorgan tratamientos administrativos similares a todos los organismos públicos, actúen o no en forma eficiente y eficaz y cumplan o no con los objetivos

y políticas que les han sido asignadas. Igual situación se presenta en el caso de los funcionarios y empleados públicos.

Es necesario contar con mecanismos de incentivos materiales y/o morales para quienes, en forma objetiva, son evaluados de manera positiva tomando en cuenta los indicadores de eficiencia y eficacia que hayan sido acordados.

La definición de los tipos de incentivos a utilizarse debe estar regulados y formar parte de las normas a incluirse en los contratos por desempeño o resultados. En dichos contratos se deben establecer los compromisos mutuos que acuerdan las instituciones y las autoridades a cargo de los sistemas de planificación, de presupuesto y de la administración de recursos reales y financieros. Mientras las primeras se comprometen a lograr el cumplimiento de políticas, objetivos y resultados, las segundas asumen el compromiso de otorgar incentivos en la medida que se verifique dicho cumplimiento.

Incentivos Organizacionales

No es discutible la necesidad de que todos los organismos públicos se rijan en su funcionamiento por normas de tipo común y de uso generalizado. Pero no es menos cierto que las características propias de los organismos, en lo que se refiere a su ámbito de actuación y la introducción del nuevo modelo de gestión orientado a resultados, requiere el desarrollo de nuevos mecanismos e instrumentos que permitan premiar e incentivar la gestión eficaz y castigar aquella que así no lo fuera.

Incentivos al Personal

Estrechamente relacionados con los incentivos organizacionales se encuentran los incentivos a los funcionarios y empleados públicos. Dichos incentivos deben estar directamente vinculados con el cumplimiento de los compromisos asumidos en el acuerdo-programa o contrato por desempeño a que se hayan

comprometido y podrían consistir en incentivos materiales, tales como adicionales salariales, premios por productividad, ascenso de categoría escalafonaria, financiamiento de planes de capacitación, financiamiento de actividades recreativas o vacacionales y/o incentivos morales tales como el reconocimiento público de su gestión, premios otorgados por las autoridades políticas, etc.

Lógicamente este tipo de incentivo tiene que estar respaldado por evaluaciones del grado de cumplimiento de las responsabilidades asumidas por parte de los funcionarios y empleados públicos involucrados. La metodología de evaluación de programas por parte de organismos públicos y profesionales evaluadores independientes especializados utilizada en Chile es un camino adecuado para recorrer, a efectos que los incentivos que se otorguen a los gerentes públicos y a su personal se sustenten en indicadores objetivos y verificables.

2.2.1.5 Gestión de la Innovación en las Instituciones Públicas

Las tareas de rutina que tienen que ver con la administración de los recursos asignados, la tramitación de expedientes y en general, con la atención al público tenderán a perder significación en las instituciones públicas. Las disponibilidades tecnológicas están creciendo aceleradamente y muchas de estas tareas podrán realizarse mediante las tecnologías de la información.

Como ya ocurre en las empresas privadas, el conocimiento se está consolidando como un elemento estratégico en las instituciones públicas. Más aún si sus decisiones afectan a los ciudadanos y sus organizaciones y éstos, a su vez, tienen la posibilidad de cuestionar las atribuciones conferidas al poder ejecutivo, con acción de representantes en el poder legislativo.

Al respecto, es interesante recordar que ya decía Russeau, en 1761, que el principio de la vida política se encuentra en los ciudadanos y que el

"poder legislativo es el corazón del Estado y el ejecutivo, el cerebro que lleva el movimiento a todas partes. El Estado no subsiste por las leyes sino en función del poder legislativo. Todo lo que ha proclamado querer, lo quiere siempre, mientras no lo revoque si las leyes se debilitan en el transcurso del tiempo, es prueba de que no hay poder legislativo y de que el estado no vive más.

Las instituciones públicas surgen, viven y mueren por la ley. Tienen un "ciclo de vida" que depende del tiempo-histórico y del espacio en que actúan. Su gestión se nutre de las inquietudes de quienes gobiernan; del descontento de los ciudadanos; de la oposición de los partidos que no están en el gobierno; y de las organizaciones que hacen "accountability social", que son tanto las asociaciones civiles como los medios de comunicación.

Estos ejercen un papel gravitante en la formación de la opinión pública y en la fiscalización de la gestión de las razones de interés público. Una buena democracia es la que lo cuestiona todo, permanentemente, pero bajo el orden vigente, nunca atropellando la ley y la convivencia pacífica entre los ciudadanos. El buen ciudadano es el que exige siempre. Téngase presente además, que el ciudadano no tiene que proponer soluciones, para eso ha delegado su soberanía a las autoridades políticas elegidas y para eso están los funcionarios públicos designados.

Ya lo decía Francois Marie Aroute, Voltaire, en sus " Cartas filosóficas", escritas en 1734, que es difícil gobernar a los hombres, en democracia, porque podría reinar en ella " la discordia como en un convento de frailes". Bien dice también, Gianfranco Pasquino que "no existe ninguna ingeniería política capaz de transformar a los hombres en ángeles".

En esta línea de pensamiento, Pasquino insiste en la importancia que tiene la ética pública, que no es otra cosa, en términos prácticos, que la responsabilidad frente al mandado entregado y la rendición de cuentas a los ciudadanos. De allí que exprese correctamente que "para que una ética pública se asiente y consolide, no es suficiente que estén disponibles

principios, criterios y estilos éticos, elaborados de forma adecuada y convincente.

Es indispensable que exista o esté formándose, un público que exija y pretenda que se respeten esos principios " y además, si bien es cierto "que cada pueblo tiene el gobierno que se merece, es también cierto que la ética pública refleja, frecuentemente, la ética, por así decirlo, privada, de los ciudadanos". Es muy importante por eso, cuidar el patrimonio de una ciudadanía dotada de espíritu público.

La innovación puede surgir por una creatividad espontánea pero en toda organización surge para atender mejor a sus "stakeholders". Pasquino, en cierta medida, denuncia que los valores de compromiso y de servicio y las expectativas de renovación, se han sustituido por intereses particulares, de facciones, más que de partidos. La innovación supone visión de futuro y obviamente, no tiene nada que ver con administrar el pasado. En las instituciones públicas, lo más importante es la capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas.

Estas demandas pueden estar "dormidas", en algunos casos, pero pueden ser "activadas" por innumerables agentes sociales, entre ellos los partidos políticos y los intelectuales. Sobre el papel de los intelectuales se ha dicho bastante pero recientemente Pasquino ha expresado sus ideas de una manera meridianamente clara cuando afirma que el deber del intelectual es oponerse al poder político. Por eso hablan en voz alta frente al poder constituido.

Además, el intelectual habla con absoluta franqueza y lo contradice abiertamente. Esta oposición y por ende, influencia de los intelectuales, ante los "stakeholders" de las instituciones públicas, requiere capacidad de respuesta ya que los intelectuales y también, los partidos políticos de oposición, inclusive los militantes de los partidos de gobierno, están en capacidad de fijar una agenda, tanto de acción como de reflexión.

La calidad de la gestión pública influye decisivamente en el desarrollo humano y en las bases materiales para el desarrollo económico. La

democracia requiere de una ciudadanía muy activa. La circulación de ideas, como sostiene Pasquino, de preferencias, de programas diversos, sólo puede resultar beneficiosa para la democracia.

La oposición, no sólo la político-parlamentaria, sino la verdaderamente social e intelectual, desarrolla su cometido cuando elabora ideas, expresa preferencias, produce programas y ofrecen planteamientos que desafían a los gobiernos y estimulan a la opinión pública. También cumple su cometido cuando ejerce control sobre los gobiernos y aplica su crítica a las decisiones e indecisiones de los gobernantes. Incluso cuando cuestiona los modos de gobierno y el eventual alejamiento de los valores establecidos, no solamente en la Constitución sino también en los principios éticos.

Refiriéndose a este aspecto, una reciente publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha llamado la atención sobre el déficit de ciudadanía. En ese sentido reafirma lo que sostiene Pasquino, cuando señala que, la participación ciudadana, el fortalecimiento de la sociedad civil o la creación de capital social rinden beneficios indiscutibles a la gobernabilidad de la democracia. Asimismo, encajan con precisión dentro de la redefinición de lo público, quitándole el uso exclusivo de lo público a lo estatal.

Es igualmente relevante que los directivos y los funcionarios tengan la oportunidad de dialogar con sus “stakeholders” y mantener, siempre que sea posible, un permanente contacto con ellos. No es suficiente que las innovaciones se hagan desde la perspectiva de lo que los funcionarios consideran que es mejor. Es imprescindible, realmente, que lo que ellos propongan tenga sintonía con lo que está ocurriendo en la sociedad. Nunca debe olvidarse que la misión de las instituciones públicas es servir a la sociedad. Consecuentemente, los objetivos de innovación se formulan para servir mejor a la sociedad. Los funcionarios públicos, recordando nuevamente a Russeau, se deben a los ciudadanos.

La gestión de la innovación es una de las responsabilidades de mayor trascendencia en las instituciones públicas por cuanto la sociedad civil siempre va más rápido que el Estado. La razón es muy simple. Las instituciones públicas se crean por ley y para cambiar, requieren de la deliberación de los representantes de los ciudadanos en el poder legislativo.

El buen juicio señala que las instituciones públicas deben crearse para tener una vida, relativamente, duradera. No se crean para enfrentar contingencias, se crean para cumplir razones de intereses públicos duraderas. Las no duraderas, fruto de un desastre o una emergencia, de cualquier índole, pueden ser enfrentadas por organizaciones ya existentes aunque se pueden crear, y de hecho se han creado, instituciones para enfrentar calamidades, cuyos efectos son muy difíciles de revertir en el corto plazo.

Gran parte del problema de la gestión de la innovación radica en que las leyes de creación de las instituciones combinan las razones de interés público, que motivan su creación con mandatos de carácter orgánico que, por lo general, crean demasiadas rigideces a la gestión.

Asimismo, tienen un reglamento, dado por el poder ejecutivo, que tampoco es fácil de modificar rápidamente y encima, están sujetas a mecanismos de auditoría y control que ponen el acento en los procedimientos más que en los resultados. Las posibilidades de innovación se ven afectadas por la rigidez de los procedimientos. A veces, cuando se tiene demasiada iniciativa, se violentan los procedimientos y los funcionarios son objeto de sanciones.

La cuestión es difícil. Mejor, se dice, es hacer lo justo y no ir más allá de lo que es posible. Eso lleva a la rutinización; a la frustración del desarrollo humano de las organizaciones y a la pérdida de capital social.

La modernización del Estado debe enfrentar básicamente este problema. No es asunto de más o menos empleados y de cambios de organigrama. La formación de ciudadanía va creciendo, por acción de la mayor

intercomunicación entre los ciudadanos y por efectos de la globalización. Además, las condiciones sociales, dada la fuerte desigualdad de oportunidades, generan constantemente problemas de gobernabilidad. Esta se está haciendo cada vez más compleja en América Latina y el Caribe. Los ciudadanos no confían en los poderes públicos; se ven afectados por la ineficiencia de sus organizaciones; y encima, cada vez cuentan con menos necesidades satisfechas plenamente.

Para innovar se requiere de información. Se debe observar un fenómeno, codificarlo y poder acumular elementos tangibles que permitan, al menos, describirlo; mejor si permiten comprenderlo; y obviamente, mejor aún, si permiten interpretarlo y evaluarlo. Los directores y los funcionarios de las instituciones públicas deben contar con información de calidad para poder describir, comprender, interpretar y evaluar los fenómenos que son relevantes para su misión y objetivos estratégicos.

La información no basta, se requiere convertirla en conocimiento, es decir se requiere de una reflexión y de una síntesis. Es a partir de esto que se construyen políticas públicas sólidas. La "gestión por objetivos" es un estilo de manejar los asuntos de interés público que convierte el conocimiento en acción.

La gestión de la innovación sólo es posible si hay gestión del conocimiento y gestión de la información. La gestión del conocimiento busca potenciar la capacidad de procesamiento de la información para tomar decisiones sobre bases sólidas. Ésta viene siendo enfocada a dos niveles: unos la han incluido en la estructura orgánica, creando cargos de director de capital intelectual o de gestión del conocimiento; y otros la manejan a través de proyectos específicos y sobre temas puntuales. Los elementos centrales de la gestión del capital intelectual o del conocimiento para la innovación en la gestión de las instituciones públicas que tienen relación con los aspectos:

- Definir las necesidades de conocimiento para la misión y objetivos estratégicos.

- Captar y reutilizar el conocimiento estructurado.
- Sintetizar y compartir el conocimiento de fuentes externas mediante sistemas de inteligencia organizacional.
- Identificar fuentes y redes de conocimiento libres.
- Captar y compartir lecciones aprendidas de la práctica.
- Medir y manejar el valor del conocimiento.

2.2.1.6 El Presupuesto por Resultados

Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión, así como la rendición de cuentas (TUO de la Ley N°28411, 2012,Art. 79).

Para comprender mejor que es el Presupuesto por Resultados es necesario recordar, que un objetivo fundamental de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Para lograr este objetivo, contamos con el Presupuesto Público como el principal instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del estado de asignación, distribución y estabilización (Alvarez Pedrosa & Alvarez Medina, 2014, pág. 159).

Es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación aprobación ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los

sistemas de gestión administrativa del Estado (Alvarez Pedrosa & Alvarez Medina, 2014, pág. 159).

El PpR se implementa progresivamente a través de los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, en colaboración con las demás entidades del Estado.

Los programas presupuestales son unidades de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Su existencia se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno.

Las entidades públicas implementan programas presupuestales o participan de la ejecución de los mismos, sujetándose a la metodología y directivas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público.

El Presupuesto Público puede generar cambios en la gestión pública planteando reformas en el desempeño de las instituciones del Estado, con este fin la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), como ente rector del Proceso Presupuestario ha establecido los cambios necesarios para darle a este proceso un nuevo enfoque, el de resultados.

El gobierno a través de la aprobación de la ley 28927 – Ley de Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2008, Capitulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del Presupuesto por Resultados en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva

implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno.

2.2.1.6.1 Tipos de PpR

La (Organizacion para la Cooperaciòn y el Desarrollo Econòmico - OECD, 2008) define a su vez tres tipos de PpR:

a. PpR Presentacionales, donde la información sobre resultados se presenta adjunta a los documentos presupuestarios. Esta información se refiere a metas o resultados y se incluye como referencia (*background information*) con fines de rendición de cuentas y material de diálogo con los legisladores y ciudadanos acerca de temas públicos. La información presentada no se emplea para la toma de decisiones presupuestarias.

b. PpR Informativos, donde los recursos se relacionan indirectamente con los resultados pasados y futuros. La información de resultados juega un papel importante en el proceso presupuestario, pero no determina el monto de las asignaciones ni existe un peso predefinido para la toma de decisiones. La información de resultados se utiliza, entonces, junto con otro grupo de datos para el proceso de toma de decisiones (i.e es una variable más, pero no es determinante). Este es el tipo de PpR más común en los países de la OCDE.

c. PpR Directos (o Decisionales), que implican la asignación de recursos basados en los resultados establecidos. Esta forma de presupuesto se emplea sólo en sectores específicos en un número limitado de países de la OCDE.

2.2.1.6.2 Instrumentos para Implementar un PpR

a. Eje ciudadano. El marco conceptual que sostiene los desarrollos metodológicos considera en todo momento que el ciudadano es el eje de la gestión pública y de la intervención del Estado.

b. Racionalidad – lógica. La metodología incide fuertemente sobre el sustento de productos basados en una cadena lógica y con evidencia empírica o sustentada.

c. Visión de Proceso. La implantación del PpR en el Perú cuenta con elementos y metodologías aplicables a la programación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.

d. Modernización de sistemas administrativos. Se trabaja con los sistemas manejados por el MEF en la estandarización de clasificadores, nomenclaturas, etc. Existen aún restricciones legales y está pendiente la modernización de otros sistemas bajo un enfoque de Gestión por Resultados, tales como los de contraloría, compras y servicio civil, entre otros.

e. La Programación Presupuestaria Estratégica en la que se definen los resultados de la gestión pública que inciden directamente sobre la ciudadanía y, sobre la base de evidencia científica primordialmente, se definen aquellos productos (incluyendo estructuras de costos) que inciden sobre esos resultados, asignándose después el presupuesto correspondiente;

f. El Sistema Integrado de Gestión, que permite la sistematización de los procesos de programación operativa y ejecución, según estructuras de costos y metas de provisión de productos, permitiendo además, monitorear la cadena de provisión logística hasta el punto de atención al ciudadano.

g. El Seguimiento de los indicadores de resultado y de producto, que parte desde el cálculo de líneas de base hasta los arreglos institucionales con otras entidades generadoras de información primaria, y cuyo monitoreo sostiene la interpretación y evaluación presupuestaria, al tiempo que permite validar las cadenas lógicas propuestas.

h. Las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestaria, en la que evaluadores independientes evalúan los resultados alcanzados por ciertos programas, líneas presupuestarias o entidades públicas, permitiendo con ello justificar la toma de decisiones en materia presupuestal en el marco del PpR. Se contemplan Evaluaciones de Programas/Proyectos y Evaluaciones de Impacto; como resultado, se han desarrollado metodologías que se reseñan más adelante debido a su importancia dentro del PpR y a que, hacia finales de 2009, ya se encuentran operativas. Adicionalmente, el diseño contempla la consideración de otros temas, iniciativas o instrumentos de complemento y soporte, tales como:

- La Transparencia y el Monitoreo Participativo. De acuerdo a lo señalado en las leyes anuales de presupuesto, la DNPP "desarrolla los mecanismos necesarios para la transparencia de la información relacionada a la implementación del presupuesto por resultados, difundiendo, a través de su portal, la relación de indicadores para medir los resultados, la línea de base de los mismos, las metas establecidas a nivel nacional, regional y local, y los avances en el cumplimiento de las metas". Asimismo, con el Monitoreo Participativo se busca propiciar un involucramiento informado por parte de los actores locales (miembros de comités de vigilancia, actores del presupuesto participativo, asociación de beneficiarios, entre otros) en el seguimiento y exigencia de productos y resultados priorizados y ejecutados en el marco de los PE.

- Los Incentivos a la Gestión. A partir de 2008 se busca retomar la iniciativa de los CAR, expidiéndose la Resolución Directoral N° 052-2008-EF/76.01 "Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Evaluación de los Convenios de Administración por Resultados a aplicarse a partir del Año Fiscal 2009 en el marco

de la implementación del Presupuesto por Resultados". En los CAR, la entidad pública se compromete, por un lado al cumplimiento de un conjunto de indicadores cuantificables relacionados al logro de determinados productos y resultados y, por otro lado, al cumplimiento de Compromisos que contribuyan a la mejora de la gestión. El cumplimiento de dichos Compromisos otorga el derecho a un Reconocimiento.

- La Generación de Capacidades**.** Como parte de sus funciones de diseminación metodológica, la DNPP realiza constante y frecuentemente eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, etc.) relacionados con la GpR en general y el PpR en particular (MEF-DGPP, 2010, pág. 22).

2.2.1.6.3 Características del Presupuesto por Resultados

Las caracteristicas del Presupuesto por Resultados permite ver porque decimos que esta estrategia introduce un cambio en la forma de hacer el presupuesto; rompiendo ademas con el esquema tradicional de enfoque intitucional de intervenciones que generan aislamiento y nula articulacion de la intervencion del Estado. Del Presupuesto por Resultados se puede decir que:

Parte de una Visión Integrada de planificación y Presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido (Alvarez Pedrosa & Alvarez Medina, 2014, p.160). El PpR presenta algunas características que lo diferencia de los presupuestos tradicionales que se aplicaban en el país.

- En primer lugar se cambia el énfasis pasando de las instituciones a los resultados que valora y requiere el ciudadano: en la lógica

tradicional, en el Congreso y al interior del Poder Ejecutivo se debaten las asignaciones presupuestarias en función de las instituciones, mientras que en la lógica del PpR, las negociaciones y asignaciones deben realizarse en función de los resultados y el desempeño de los ejecutores.

- En segundo término, otro énfasis que cambia es el pasar de los insumos a los productos: tradicionalmente se asigna el presupuesto según los insumos (remuneraciones, bienes y servicios, etc.), que se enmarcaban bajo un programa o proyecto, mientras que con el PpR esas asignaciones se hacen por insumos conectados a producto (vacunas aplicadas, libros distribuidos, etc.), según estructuras de costos y modelos operativos.
- En tercer lugar, con la reforma presupuestaria se pasa del "incrementalismo" a la cobertura de productos: bajo el PpR, primero debe establecerse recursos según coberturas de productos y después se distribuye por instituciones según el papel que desempeñan. En tal sentido, la aplicación de esta metodología obliga a desarrollar estructuras de costos y a calcular costos unitarios de los productos que se entrega al ciudadano, información esencial para cuantificar lo que cuesta un producto y después distribuir el presupuesto por instituciones según el rol que tienen en la entrega del producto.
- En cuarto término, el PpR se involucra en acciones que propicien una gestión efectiva del Estado, yendo más allá del simple control financiero que se reduce a verificar si se gastó lo asignado según los marcos normativos.
- En quinto término, el PpR utiliza información de desempeño referida a los resultados logrados con los recursos públicos y a los costos de alcanzar dichos resultados, la misma que es utilizada en las decisiones de asignación presupuestal.

2.2.1.6.4 Objetivos del PpR

Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población.

El Presupuesto por Resultados es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público en el que las interacciones a ser financiadas con los recursos públicos, se diseñan ejecutan y evalúan en relación a los cambios que propician a favor de la población, particularmente la más pobre del país (Alvarez Pedrosa & Alvarez Medina, 2014, pág. 160).

2.2.1.6.5 La Programación Presupuestaria Estratégica (PPE)

En el Capítulo IV de la Ley 28927, la DNPP, desarrolló la metodología para la programación Presupuestaria Estratégica (PPE), la cual se aplicó, conjuntamente con los pliegos involucrados, a las once actividades prioritarias indicadas en el artículo 11ª de la mencionada Ley. Cada una de las actividades va con un icono representativo.

- Atención a la mujer gestante.
- Atención al niño menor de 29 días.
- Atención al niño menor de 5 años.
- Atención de enfermedades diarreicas y respiratorias agudas
- Abastecimiento de agua segura y vigilancia y control de calidad del agua para consumo.
- Registro de Nacimiento y de identidad.
- Control de asistencia de profesores y alumnos.
- Atención Educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- Supervisión, monitoreo, asesoría pedagógica y capacitación a docentes.

- Atención a infraestructura escolar en riesgo.
- Cada uno de los pliegos va con un icono de su logo.
- Ministerio de educación – MED.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES.
- Ministerio de Salud – MINSA.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC.
- Gobiernos Regionales y
- RENIEC.

La PPE, como instrumento del PpR, aplicado a la formulación del Presupuesto 2008, es el proceso sistemático de toma de decisiones sobre las intervenciones, y los recursos necesarios, para la resolución de un problema central que aqueja a la población del país. Al conjunto de intervenciones de diagnóstico y diseño de estrategias asociadas a la solución de un problema o logro de resultados así como a la identificación de productos a intervenciones necesarias para ello se le denomina Programa Estratégico (PE). La PPE comprende una secuencia ordenada de momentos para el diseño de un conjunto articulado de intervenciones y acciones que, implementadas, posibiliten la generación de productos y, estos a su vez, el logro de resultados. A este conjunto de relaciones de causa – efecto entre las acciones y resultados de la denominada Modelo Lógico y todos lo PE, deben tenerlo claramente especificado.

La aplicación de la Programación Presupuestal Estratégica, en el marco de programación y formulación del presupuesto 2008, implico intensas jornadas de trabajo entre los Ministerios correspondientes, pliegos y gobiernos regionales, conjuntamente con la DGPP del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en Lima y Provincias. En ellas, se construyeron los Programas Estratégicos, en torno a cinco objetivos o resultados prioritarios para la superación de la pobreza y exclusión en el país, estos son:

Programa Estratégico	Resultados Prioritarios
Programa Articulado Nutricional	Reducir la desnutrición crónica en niños menores de 5 años
Salud Materno Neonatal	Reducir la morbimortalidad materna y neonatal
Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo	Conseguir que los estudiantes al finalizar el 2do grado de primaria obtengan los niveles esperados logros de aprendizaje en comunicación integral y pensamiento lógico matemático.
Acceso de la población a la identidad	Reducir la proporción de peruanos que no consiguen registro de nacimiento DNI.
Acceso a servicios sociales básicos y a oportunidades de mercado	Asegurar las condiciones de la viabilidad terrestre para que mejore el acceso de las poblaciones rurales pobres a los servicios sociales básicos y a oportunidades locales de mercado

El 28 de junio del 2008 se publicó la Directiva Nº 006-2007-EF/76.01 para la Programación y Formulación del Presupuesto Público. Posteriormente, el 04 de julio de este mismo año, se publicó la Directiva Nº 010-2007-EF/76.01 para la Programación y Formulación del Presupuesto de los Programas Estratégicos en el marco del PpR. En estas directivas se aprobaron los Programas Estratégicos conteniendo los modelos lógicos la matriz de indicadores y las cadenas creadas en la Estructura Funcional Programática (EFP).

En este marco, los pliegos incluyendo las 26 regionales han programado y formulado su presupuesto para el 2008, los que han sido consolidados en el Proyecto que el Presupuesto que el ejecutivo remitió al Congreso de la Republica el 30 de Agosto pasado.

Cada uno de los pliegos participantes en la implementación del PpR, distinguieron previamente las acciones asociadas a las 5 PE para ser transferidas de las cadenas presupuestarias en las que estaban cargadas hasta el año 2007, hacia las cadenas creadas para las 5 PE en la EFP.

La importancia de los diseños hechos en el PpR para los pliegos que no fueron incluidos en el artículo 110 de la Ley 28927, como lo Gobierno Locales; radica en que los diseños por PpR constituyen una ruta clara para el logro de resultados fundamentales para la población fundamentales para la población. Los pliegos que no están incluidos en la Ley, pero que tienen funciones relacionadas con los diseños o cuyo rol sea el de promover el desarrollo como es el caso de los GLs pueden asignar recursos en sus procesos de toma de decisiones (como el presupuesto participativo) e intervenciones de los programas estratégicos, según corresponda. De este modo, aseguraran una articulación con una estrategia nacional y habrán asignado con eficiencia (Albarez Pedroza & Alvarez Medina, 2015, pág. 222).

2.2.2. Trabajo en Equipo

Básicamente, toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.

"Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

"Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino

ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador Se Comprometa de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras 1diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto:

- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

- *Complementariedad:* cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- *Coordinación:* el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- *Comunicación:* el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- *Confianza:* cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- *Compromiso:* cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

2.2.2.1. Ventajas del Trabajo en Equipo

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de razocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

2.2.2.2. Desventajas del Trabajo en Equipo

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

2.2.2.3. Características del Trabajo en Equipo

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes).
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

2.2.2.4. Requisitos del Trabajo en Equipo

- PLANIFICACIÓN: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- ORGANIZACIÓN: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

- DIRECCIÓN: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- CONTROL: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- OBJETIVOS CLAROS: Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS: Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere.
- COMUNICACIÓN: El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- CONFIANZA RECÍPROCA: Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otra alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- COMPRENSIÓN: Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- COMPLEMENTACIÓN: Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con

el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

- COMPROMISO: Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- CREATIVIDAD: Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- OPTIMISMO: Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- VOLUNTAD: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, y tener voluntad para hacerlo.
- EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA: Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, en menos tiempo y recursos.

- CREAR UN CLIMA AGRADABLE: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

2.2.2.5. Habilidades para las Relaciones Interpersonales Efectivas

- HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensión de comprender lo que nos comunican.
- HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.
- HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces ésto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "ésto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué?. Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

2.2.2.6. Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Modernas

Antiguamente, estábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrada, por ende, todas las organizaciones también lo eran, es decir, se basaban mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, ésto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basa además en realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

Hoy en día, nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más polifuncionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados en este caso a las remuneraciones.

En síntesis, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo. Resulta importante agregar además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas, por tanto, abren sucursales no sólo en sus países de origen, sino que se expanden a nivel internacional y es aquí

donde las comunicaciones tienen un rol fundamental. Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación, específicamente, internet.

2.2.2.7. Diferencias entre Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo

Grupo de trabajo: es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo. Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

1. El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
2. En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
3. En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
4. En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
5. El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Los equipos de trabajo pueden, al instaurarse, plantear algunas deficiencias dentro de la organización.

- Las empresas están organizadas en niveles jerárquicos, con estructuras muy definidas y con áreas de trabajo comparta mentalizadas. Los equipos de trabajo rompen con estas estructuras jerárquicas.
- En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan por tanto a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.
- Por otra parte, en el desarrollo del proyecto el equipo puede realizar tareas que afectan a áreas diferentes y que en teoría corresponderían a distintos departamentos de la organización.
- Es frecuente también que los miembros del equipo tengan que compaginar su presencia en el mismo con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación.
- El líder del equipo procede de un área determinada de la empresa lo que puede generar celos departamentales ya que se pone al frente de personas de otras unidades.
- Sigue prevaleciendo el trabajo individual, donde el equipo de trabajo no deja de ser algo novedoso en lo que no tienen experiencia y de lo que inicialmente desconfían.

  Algunos directivos llegan a pensar que estos equipos suponen una pérdida de tiempo. "Siempre hemos trabajado de esa forma y nos ha ido bien, ¿por qué debemos cambiar ahora?". Por ello, hay que evitar a toda costa que el equipo se desarrolle como algo ajeno a la organización, algo diferente. El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la organización, integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.

Además, algunos pueden ver en los equipos de trabajo una amenaza a su posición: invaden sus áreas de competencia, emplean a miembros de sus departamentos, etc. Por ello, pueden tratar de boicotearlos o al

menos de no prestarles el apoyo necesario. Puede que no se trate de un rechazo directo, evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino, no facilitándole la información necesaria, no dándole el apoyo necesario.

En muchas empresas los equipos de trabajo no cuenten con la simpatía de la organización, sino es posible que se queden a un lado, debe contar con el apoyo visible de los niveles superiores, debe tenerse claro que no son el resultado del capricho de un jefe cualquiera sino que responden a una nueva visión de la organización del trabajo dentro de la economía nacional. Para la selección de personas con capacidad para trabajar en equipo hay que tener en cuenta algunas peculiaridades de su personalidad.

Es preferible, que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc. Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento - cada persona aporta unas cualidades diferentes. Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc. Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como se les va a estimular con los resultados obtenidos.

El equipo no puede funcionar de espalda a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

Por eso, debemos mencionar las diversas etapas de un equipo de trabajo:

- Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero

las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

- Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.
- Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales.

Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

- Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.
- Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión por resultados incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

1) La gestión por resultados en su componente gestión incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
2) La gestión por resultados en su componente responsabilidad incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
3) La gestión por resultados en su componente monitoreo incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.
4) La gestión por resultados en su componente desarrollo personal incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Activos Contingentes: Activos posibles que surgen de hechos pasados y cuya existencia será confirmada solo por la ocurrencia o no ocurrencia de uno o más eventos futuros inciertos que no caen enteramente dentro del control de la entidad pública.

Activos Financieros: Activos conformados por efectivo, un derecho contractual de recibir de otra entidad efectivo u otro activo financiero, un derecho contractual de intercambiar con otra entidad títulos financieros bajo condiciones potencialmente favorables, o un título patrimonial de otra entidad.

Amortización de la Deuda: Reembolso o devolución del capital o principal de un crédito pendiente de pago. Arqueo: Recuento o verificación a una fecha determinada de las existencias en efectivo y valores, así como de los documentos que forman parte del saldo de una cuenta o fondo.

Actividad: Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes.

Año Fiscal: Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.

Anulación Presupuestaria: Supresión total o parcial de los créditos presupuestarios de Actividades o Proyectos.

Aprobación del Presupuesto: Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. En el caso de los Pliegos del Gobierno Nacional, los créditos presupuestarios se establecen en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, los mismos que para su ejecución requieren de su formalización a través de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

Presupuesto Institucional de Apertura: En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, los créditos presupuestarios son establecidos en sus respectivos Presupuestos Institucionales de Apertura considerando los montos que les aprueba la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Avance Financiero: Estado que permite conocer la evolución de la ejecución presupuestal de los ingresos y gastos a un período determinado.

Avance Físico: Estado que permite conocer el grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias aprobadas en los Presupuestos Institucionales de las entidades, a un período determinado.

Categoría Presupuestal: Es un criterio de clasificación del gasto presupuestal. Las categorías presupuestarias, como parte de la estructura programática, son Programa Presupuestal, Acciones Centrales y Asignaciones Centrales que no Resultan en Productos (APNOP). Estas categorías se definen se definen y se ubican en la estructura programática

Cadena de Gasto: Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.

Cadena de Ingreso: Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso.

Calendario de Compromisos Institucional: Acto de administración de programación mensual para hacer efectivo la ejecución de las obligaciones comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituye su financiamiento.

Categoría del Gasto: Elemento de la cadena de gasto que comprende los créditos presupuestarios agrupados en gastos corrientes, gastos de capital y el servicio de la deuda.

Categoría Presupuestaria: Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto.

Certificación Presupuestal: Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso.

Clasificador Funcional del Sector Público: Constituye una clasificación detallada de las funciones a cargo del Estado y tiene por objeto facilitar el seguimiento, exposición y análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado, siendo la Función el nivel máximo de agregación de las acciones que ejerce el Estado, el Programa Funcional un nivel detallado de la Función y el Sub-Programa Funcional un nivel detallado del Programa Funcional.

Clasificador Programático del Sector Público: Está compuesto por Programas Estratégicos que comprenden un conjunto de acciones (actividades y/o proyectos) que expresan una política, con objetivos e indicadores bien definidos, vinculados a un responsable del programa, sujetos a seguimiento y evaluación, en línea con el presupuesto por resultados.

Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos: Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del Sector Público durante el proceso presupuestario.

Componente: División de una Actividad o Proyecto que permite identificar un conjunto de acciones presupuestarias concretas. Cada Componente a su vez comprende necesariamente una o más Metas Presupuestarias orientadas a cumplir los Objetivos Específicos de las Actividades o Proyectos previstos por ejecutarse durante el año fiscal.

Compromiso: Acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, que afectan total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas.

Contrapartida: Parte del costo de un proyecto o programa de inversión pública, o actividad, que es financiada con recursos distintos de aquellos derivados de una operación de endeudamiento público o donaciones.

Control Presupuestario: Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.

Convenios de Administración por Resultados: Es un acuerdo de carácter técnico suscrito entre las entidades públicas o sus dependencias y la Dirección Nacional del Presupuesto Público. En este acuerdo, la entidad pública se compromete al cumplimiento de un conjunto de Indicadores cuantificables, así como al cumplimiento de compromisos orientados a mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y los servicios que presta.

Cooperación Financiera: Cooperación que, mediante la transferencia monetaria real de fondos al receptor, permite desarrollar proyectos o actividades que beneficien a una institución o país.

Cooperación Técnica Internacional: Medio por el cual se recibe, transfiere y/o intercambia recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología de fuentes cooperantes externas; cuyo objetivo es complementar y contribuir con los esfuerzos

nacionales para el apoyo de programas y proyectos prioritarios, en armonía con las políticas y planes nacionales, sectoriales, regionales y locales de desarrollo.

Crédito Suplementario: Modificación presupuestaria que incrementa el crédito presupuestario autorizado a la entidad pública, proveniente de mayores recursos respecto a los montos aprobados en el Presupuesto Institucional.

Créditos Presupuestarios: Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados.

Determinación del Ingreso: Acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad.

Ejecución Financiera del Ingreso y del Gasto: Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado así como su correspondiente cancelación o pago.

Ejecución Presupuestaria: Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

Ejecución Presupuestaria Directa: Ejecución presupuestal y financiera de las Actividades y Proyectos así como de sus respectivos Componentes a cargo de la entidad pública con su personal e infraestructura.

Ejecución Presupuestaria Indirecta: Ejecución física o financiera de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos Componentes, realizada por una entidad distinta a la de origen; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una entidad privada, o con una entidad pública, sea a título oneroso o gratuito.

Ejercicio Presupuestario: Comprende el año fiscal y el periodo de regularización.

Empresa Privada: Empresa cuya propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones y el control son ejercidos por agentes económicos privados; en estas empresas, el Estado no tiene ninguna injerencia.

Empresa Pública: Empresa cuya propiedad del capital, gestión y toma de decisiones están bajo el control gubernamental. De acuerdo con el giro de la actividad, las empresas públicas pueden ser financieras o no financieras.

Encargo: Modalidad de la ejecución presupuestaria indirecta, se produce entre entidades del Sector Público cuando por la naturaleza o condiciones en que deba desarrollarse la ejecución física y financiera de las Actividades y/o Proyectos considerados en el Presupuesto Institucional de una Unidad Ejecutora, requiere ser realizado por alguna(s) de sus dependencias desconcentradas o por otra Unidad Ejecutora de un Pliego Presupuestario distinto. Conlleva la suscripción de un convenio entre las entidades intervinientes.

Entidad Pública: Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.

Específica del Gasto: Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.

Estimación del Ingreso: Cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

Estructura Funcional Programática: Muestra las líneas de acción que la entidad pública desarrollará durante el año fiscal para lograr los Objetivos Institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional. Se compone de las categorías presupuestarias seleccionadas técnicamente, de manera que permitan visualizar los propósitos por lograr durante el año. Comprende las siguientes categorías:

Función: Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones del Estado, para el cumplimiento de los deberes primordiales constitucionalmente establecidos. La selección

de las Funciones a las que sirve el accionar de una entidad pública se fundamenta en su Misión y Propósitos Institucionales.

Programa Funcional: Desagregado de la Función que sistematiza la actuación estatal. A través del Programa se expresan las políticas institucionales sobre las que se determinan las líneas de acción que la entidad pública desarrolla durante el año fiscal. Comprende acciones interdependientes con la finalidad de alcanzar Objetivos Generales de acuerdo con los propósitos de la entidad pública. Los Programas recogen los lineamientos de carácter sectorial e institucional, los que se establecen en función a los objetivos de política general del Gobierno.

Subprograma Funcional: Categoría Presupuestaria que refleja acciones orientadas a alcanzar Objetivos Parciales. Es el desagregado del Programa. Su selección obedece a la especialización que requiera la consecución de los Objetivos Generales a que responde cada Programa determinado. El Subprograma muestra la gestión presupuestaria del Pliego a nivel de Objetivos Parciales.

Evaluación Presupuestaria: Fase del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

Evaluaciones Independientes: Producen información sobre el diseño, puesta en práctica y/o resultados de un conjunto de intervenciones públicas evaluadas (IPE). Estas IPE pueden ser programas, actividades, instituciones o líneas de gasto clasificadas dentro del presupuesto del Sector Público. Existen 2 tipos de evaluación: (i) Evaluación de Diseño y Ejecución de Intervenciones Públicas – EDEP; y (ii) Evaluación de Impacto.

Fondos Públicos: Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público.

Formulación Presupuestaria: Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional consistente con los Objetivos Institucionales; seleccionan las Metas Presupuestarias propuestas durante la fase de programación; y consignan las cadenas de gasto, los

montos para comprometer gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento: Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.

Gasto Corriente: Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros.

Gasto de Capital: Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

Gasto Devengado: Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria.

Gasto Girado: Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado.

Gasto Pagado: Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

Gasto Público: Conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del Sector Público.

Gasto Social: Parte del gasto público destinado a financiar servicios sociales básicos para los individuos. Según la clasificación propuesta por las Naciones Unidas, son los gastos de educación, sanidad, seguridad social, vivienda y otros de similares características.

Gastos Tributarios: Constituye el monto cuantificado de las exenciones de la base tributaria, deducciones autorizadas de la renta bruta, créditos fiscales deducidos de los impuestos por pagar, reducciones de las tasas impositivas e impuestos diferidos; tienen un impacto en los fondos públicos que financian los presupuestos.

Genérica de Gasto: Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los de los gastos en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas que las entidades públicas contratan, adquieren o realizan para la consecución de sus objetivos institucionales.

Genérica de Ingreso: Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan captan y obtienen.

Gestión Presupuestaria: Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Habilitación Presupuestaria: Incremento de los créditos presupuestarios de Actividades y Proyectos con cargo a anulaciones de la misma Actividad o Proyecto, o de otras Actividades y Proyectos.

Ingresos Corrientes: Ingresos que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos corrientes.

Ingresos de Capital: Recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, entre otros), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en empresas, y otros ingresos de capital.

Ingresos Financieros: Ingresos obtenidos por una entidad, provenientes de las inversiones financieras o de depósitos efectuados en moneda nacional o extranjera, y de la prestación de servicios de crédito.

Ingresos Públicos: Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública.

Inversión Pública: Toda erogación de recursos de origen público destinada a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y producción de bienes.

Maestro del Clasificador de Ingresos y Financiamiento: Contiene el detalle de las partidas que las entidades públicas deben tomar en cuenta para efectuar el registro ordenado de los ingresos por las distintas fuentes de financiamiento.

Modificaciones Presupuestarias: Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel Institucional (créditos suplementarios y transferencias de partidas) y, en su caso, a nivel funcional programático (habilitaciones y anulaciones).

Pago Anual por Mantenimiento y Operación (PAMO): Pago anual por concepto de mantenimiento y operación de un bien público que el Estado efectuará al concesionario durante todo el período de la concesión, de acuerdo con los términos indicados en el respectivo contrato de concesión.

Pago Anual por Obras (PAO): Pago anual por obras de construcción que el Estado pagará al concesionario una vez que haya recibido la obra concluida en los términos indicados en el respectivo contrato de concesión.

Percepción del Ingreso: Momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

Período de Regularización: Período en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las entidades públicas sin excepción. No puede exceder el 31 de marzo de cada año.

Pliego Presupuestario: Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Presupuesto Institucional Modificado (PIM): Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

Presupuesto Multianual de la Inversión Pública: Constituye un marco referencial, Instrumento del proceso presupuestario, que contiene la distribución de los recursos del Estado por un periodo más allá del año fiscal, enmarcado en el plan estratégico del gobierno y el Marco Macroeconómico Multianual.

Presupuesto Participativo: Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

Gasto Corriente: Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros.

Gasto de Capital: Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

Gasto Devengado: Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados

Gasto Girado: Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado.

Gasto Pagado: Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

Hacienda Nacional: Representa el patrimonio del Estado en cada una de las entidades no empresariales del Sector Público.

Hecho Económico: Suceso en el que se produce un derecho o una obligación, al efectuarse una transacción económica que origina un registro contable presupuestario y/o financiero en las entidades públicas.

Información Contable: Conjunto estructurado de datos, con sustento documentario, que permite identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar de manera oportuna y confiable todas las operaciones y actividades de la entidad pública.

Ingresos Corrientes: Ingresos que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado.

Ingresos de Capital: Recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, entre otros), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en empresas, y otros ingresos de capital.

Ingresos Financieros: Ingresos obtenidos por una entidad, provenientes de las inversiones financieras o de depósitos efectuados en moneda nacional o extranjera, y de la prestación de servicios de crédito.

Ingresos Públicos: Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública.

Libros de Contabilidad: Documentos en los cuales las entidades públicas realizan los registros de sus transacciones u operaciones, forman parte integral de la contabilidad pública y podrán ser realizados en forma manual o sistematizada, de acuerdo con las normas vigentes.

Margen Bruto: El exceso del ingreso por ventas sobre el costo de las mercancías vendidas. También se le conoce como utilidad bruta.

Memoria: Informe final en el que se presenta en forma de síntesis el comportamiento de las operaciones de una entidad.

Normas Internacionales de Información Fi: Establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a

transacciones y sucesos económicos importantes en los estados financieros con propósitos generales. El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad ha declarado que las Normas Internacionales de Información Financiera, comprenda a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Interpretaciones (SIC y IFRIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Nota de Crédito: Documento emitido por el vendedor al comprador que indica la voluntad del vendedor para reducir (acreditar) la cuenta por cobrar como resultado de una devolución o rebaja en ventas.

Nota de Débito: Documento emitido por el comprador al vendedor que señala la intención del comprador de reducir (debitar) la cuenta por pagar con el vendedor como resultado de una devolución o rebaja en compra.

Notas a los Estados Financieros: Explicaciones que complementan los estados financieros y forman parte integral de los mismos. Tienen por objeto revelar información adicional necesaria de los hechos financieros, económicos y sociales relevantes, de la desagregación de valores contables en términos de precios y cantidades, así como de aspectos de difícil representación o medición cuantitativa, que han afectado o puedan afectar la situación de la entidad pública.

Orden de Compra: Documento numerado en serie que envía el departamento de compras de una empresa a un proveedor o vendedor con el fin de ordenar materiales o servicios.

Partida contable: Cuentas deudoras o acreedoras que intervienen en un registro y que forman parte de los estados financieros de las entidades públicas.

Pasivo: Obligaciones exigibles a la entidad pública, derivadas de hechos pasados y adquiridas en el desarrollo de su actividad financiera, económica y social. Son consecuencia de una partida de activo o un servicio recibido o de una pérdida incurrida o devengada; particularmente cualquier adeudo que debe ser pagado o reembolsado con vencimiento en fecha futura especificada.

Patrimonio: Corresponde a recursos asignados a entidades públicas no empresariales o aportados a empresas públicas que se agrupan en la hacienda nacional o capital social, según el caso; a reservas; y a los resultados expresados como superávit o déficit (entidades públicas no empresariales) o como utilidad o pérdida (empresas públicas).

Patrimonio Autónomo: Aquel que se constituye con los bienes o activos entregados por el fideicomitente en virtud de un fideicomiso. En su calidad de patrimonio autónomo, debe estar separado del patrimonio del fideicomitente y del patrimonio del fiduciario.

Provisiones: Valor de las estimaciones que debe efectuar la entidad pública para cubrir contingencias de pérdidas como resultado del riesgo de incobrabilidad, de mercado y depreciación del costo de los activos, así como las estimaciones para cubrir obligaciones, costos y gastos futuros no determinados o acreencias laborales no consolidadas, como consecuencia del proceso operacional o actividades permanentes que lleve a cabo.

Recursos Públicos: Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.

Registro Contable: Es el acto que consiste en anotar los datos de una transacción en las cuentas correspondientes del plan contable gubernamental utilizando medios manuales, mecánicos, electrónicos o cualquier otro medio autorizado y de acuerdo a lo establecido en la documentación que sustenta la transacción.

Rendición de Cuentas: Presentación de los resultados de la gestión de los recursos públicos por parte de las autoridades representativas de las entidades del Sector Público, ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, en los plazos legales y de acuerdo con las normas vigentes, para la elaboración de la Cuenta General de la República, las Cuentas Nacionales, las Cuentas Fiscales y el Planeamiento.

Saldos de Balance: Diferencia entre el ingreso realmente percibido y el gasto devengado durante un año fiscal. Pueden ser utilizados en años fiscales siguientes previa incorporación en el presupuesto institucional mediante crédito suplementario.

Sistema Integrado de Administración Financiera - Sector Público: Constituye el medio informático oficial para el registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera del Sector Público, cuyo funcionamiento y operatividad se desarrolla en el marco de la normatividad aprobada por los órganos rectores de los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público.

Transacción: Operación que se presenta debidamente sustentada y que genera el registro contable. Afecta cuentas de diferente naturaleza en la entidad pública.

Transferencia de Partidas: Modificación presupuestaria que puede efectuarse en el Nivel Institucional, es decir, constituye traslados de créditos presupuestarios entre Pliegos.

Transferencias Financieras entre Pliegos: Traspasos de fondos públicos sin contraprestación, para la ejecución de Actividades y Proyectos de los Presupuestos Institucionales respectivos de los Pliegos de destino.

Resultado Final: Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del Sector público como el Privado. Corresponde a un objetivo de política nacional. Podrán existir uno o más Programas Presupuestales que compartan un mismo Resultado Final, así como a un Programa Presupuestal que corresponde a más de un Resultado Final.

Cabe señalar, que el logro del resultado final si bien, se asocia al avance en las metas de o los PP relacionados al mismo, su logro no es enteramente atribuible a estos.

Resultado Específico: Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo. Cabe señalar que un programa presupuestal solo tiene un resultado específico.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Gestión por Resultados

Dimensiones:		**Indicadores:**
X_1	Gestión	Planeamiento estratégico
		Arquitectura organizacional
		Programación presupuestaria
X_2	Responsabilidad	Compromiso de desempeño
		Compromiso de resultado
		Compromiso con el ciudadano
X_3	Monitoreo	Monitoreo, control y evaluación
X_4	Desarrollo Personal	Sensibilización, capacitación, incentivos

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Trabajo en Equipo

Dimensiones:	**Indicadores:**
Y_1 Compromiso	Productividad
	Eficiencia, eficacia
Y_2 Coordinación	Estado de ánimo
	Desempeño
Y_3 Comunicación	Condiciones de trabajo
	Recompensa, incentivos
Y_4 Comportamiento	Actitudes, perspectivas, percepciones

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS:

La gestión por resultados incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión por Resultados (X)	Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a	X_1 Gestión X_2 Responsabilidad X_3 Monitoreo	• Planeamiento estratégico • Arquitectura organizacional • Programación presupuestaria • De desempeño • De resultado • Com el ciudadano • Monitoreo	Nunca Casi nunca

	conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.	X_4 Desarrollo Personal	• Control y evaluación • Sensibilización • Capacitación • Incentivos	A veces Casi siempre Siempre
Trabajo en Equipo (Y)	Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. Katzenbach y K. Smith. Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el	Y_1: Compromiso Y_2: Coordinación Y_3: Comunicación Y_4: Comportamiento	- Productividad - Eficiencia - Eficacia - Estado de ánimo - Desempeño - Condiciones de trabajo - Recompensas - Incentivos - Actitudes - Expectativas - Percepciones	

	elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes. Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).			

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, provincia y región de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su finalidad:

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de la gestión por resultados y el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

Por el carácter:

Investigación cuantitativa. Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004).

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo: consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Correlacional: La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro (Bernal, 2006).

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método analítico. Se realiza la identificación de cada una de las partes de las variables de estudio, Presupuesto por Resultados y Calidad del Gasto Público, que están representados por las dimensiones que a su vez generan los objetivos específicos (Bernal, 2006).

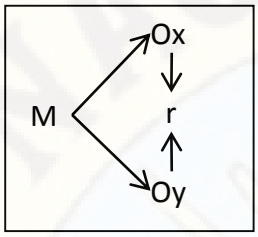
Método sintético. Se parte de las particularidades, que están representadas por las dimensiones, que su vez generan los objetivos específicos nos servirá para lograr el objetivo general con lo cual podremos generalizar a través de la prueba de hipótesis (Bernal, 2006).

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental, transversal y correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

- **No experimental**. Es la que se realiza sin manipular las variables.
- **Transversal**. Recopila los datos en un solo momento, en un tiempo único.
- **Correlacional**. Determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Esquema:



M: Muestra de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa

Ox: Observación de la variable Gestión por Resultados.

Oy: Observación de la variable Trabajo en Equipo.

R: Relación entre las variables.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN

La población lo constituyó los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa; las cuales están directamente involucradas en la Formulación y Ejecución del Gasto de la Gestión por Resultados.

3.6.2. MUESTRA

La muestra es 30 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

3.6.3. MUESTREO

Por la naturaleza del estudio el muestreo es el no probabilístico y de tipo intencional.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de nuestra investigación.

Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

CAPÍTULO IV

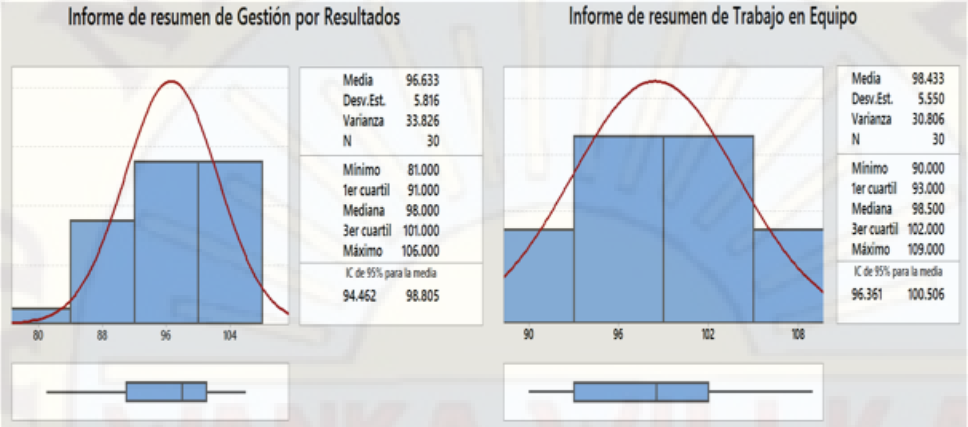
RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 30 filas y 15 columnas para la primera variable y 15 columnas para la segunda variable). Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student. Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de la gestión por resultados y el trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico Nº 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la gestión por resultados la media es 96,633 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [92-100] asimismo la puntuación mínima es de 81 puntos y la máxima es 106 puntos, el valor de la mediana es de 98 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 5,816 y la varianza es 33,826 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% [94,462-98,805]. Observamos que para la variable referida al trabajo en equipo la media es 98,433 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [93-99] asimismo la puntuación mínima es de 90 puntos y la máxima es 109 puntos, el valor de la mediana es de 98.50 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 5,550 y la varianza es 30,806 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

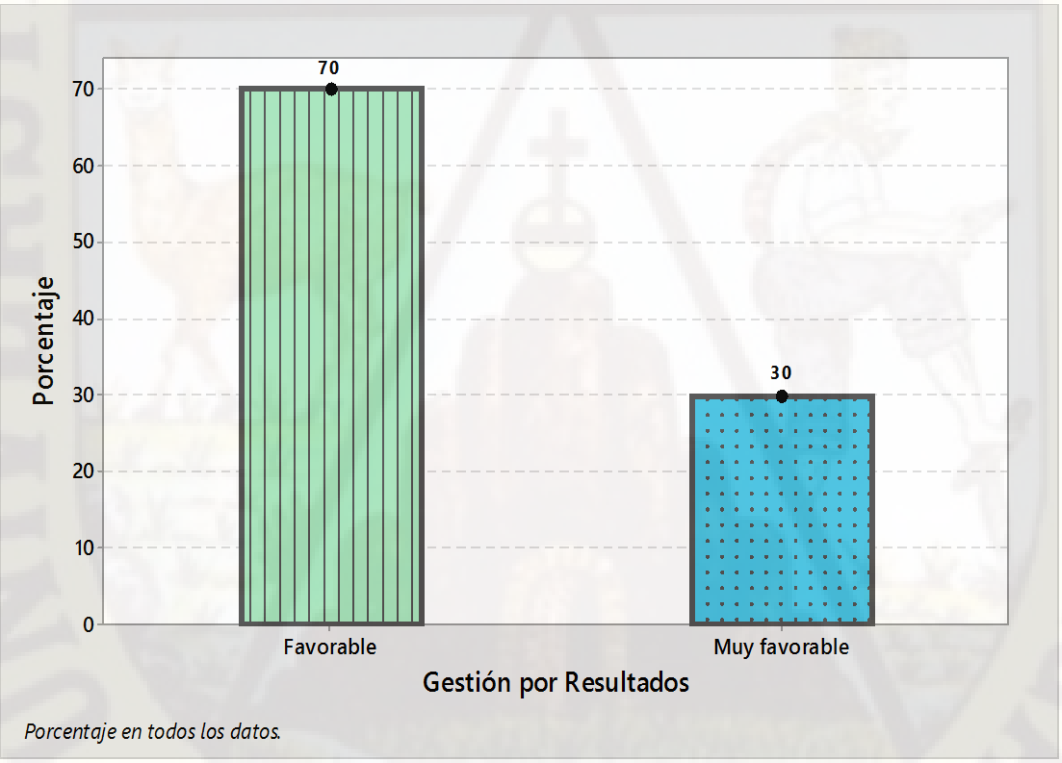
4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

Tabla 1. Resultados de la gestión por resultados de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gestión por Resultados	f	%
Favorable	21	70,0
Muy favorable	9	30,0
Total	**30**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la gestión por resultados de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nª 1.

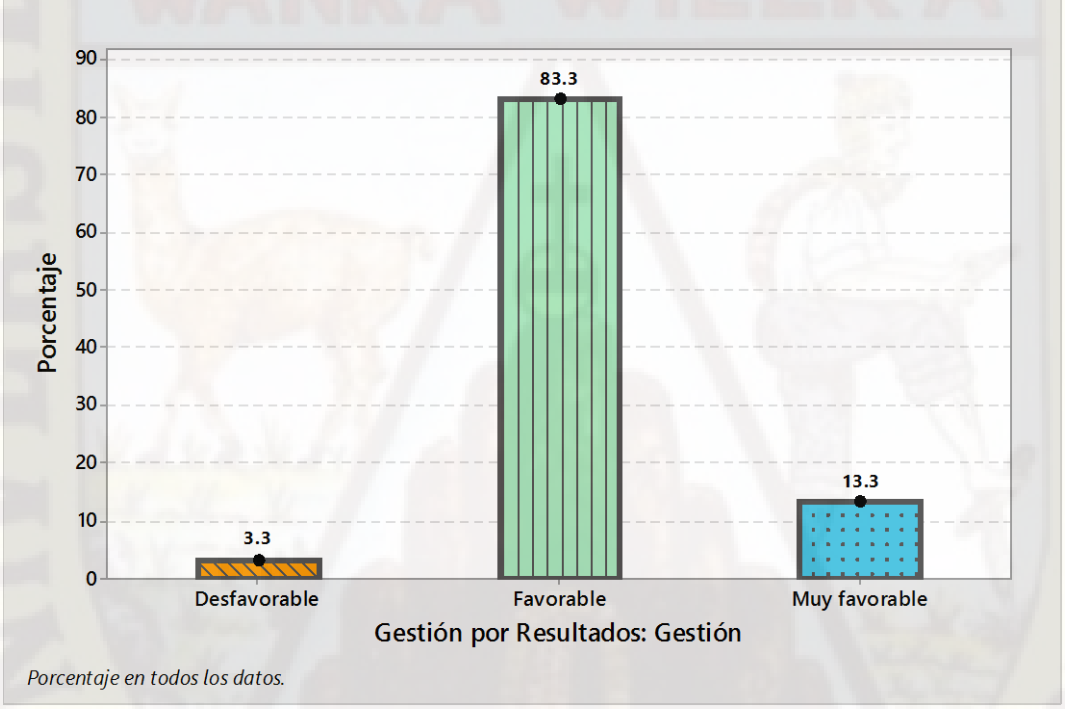
La tabla Nª 1 muestra los resultados de los niveles de la gestión por resultados de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 70,0% (21) de los casos consideran que es favorable y el 30,0% (9) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 2. Resultados de la gestión por resultados en su componente gestión de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gestión por Resultados: Gestión	f	%
Desfavorable	1	3,3
Favorable	25	83,3
Muy favorable	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la gestión por resultados en su componente gestión de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nº 2.

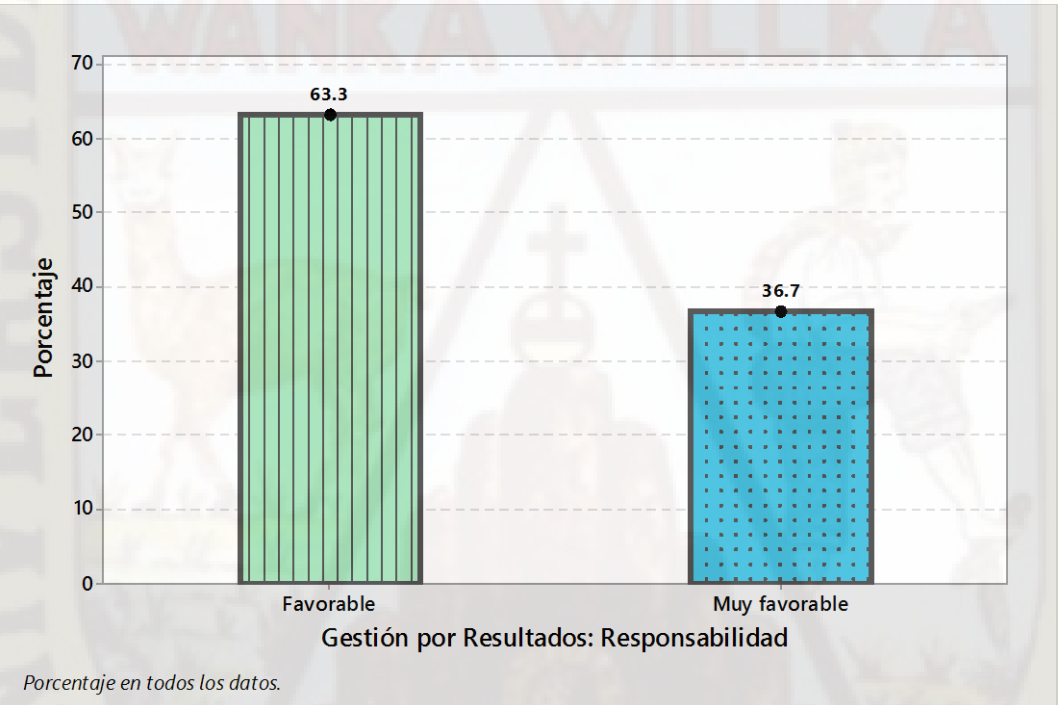
La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la gestión por resultados en su componente gestión de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 3,3% (1) de los casos consideran que es desfavorable, el 83,3% (25) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 13,3% (4) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 3. Resultados de la gestión por resultados en su componente responsabilidad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gestión por Resultados: Responsabilidad	f	%
Favorable	19	63,3
Muy favorable	11	36,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de la gestión por resultados en su componente responsabilidad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nª 3.

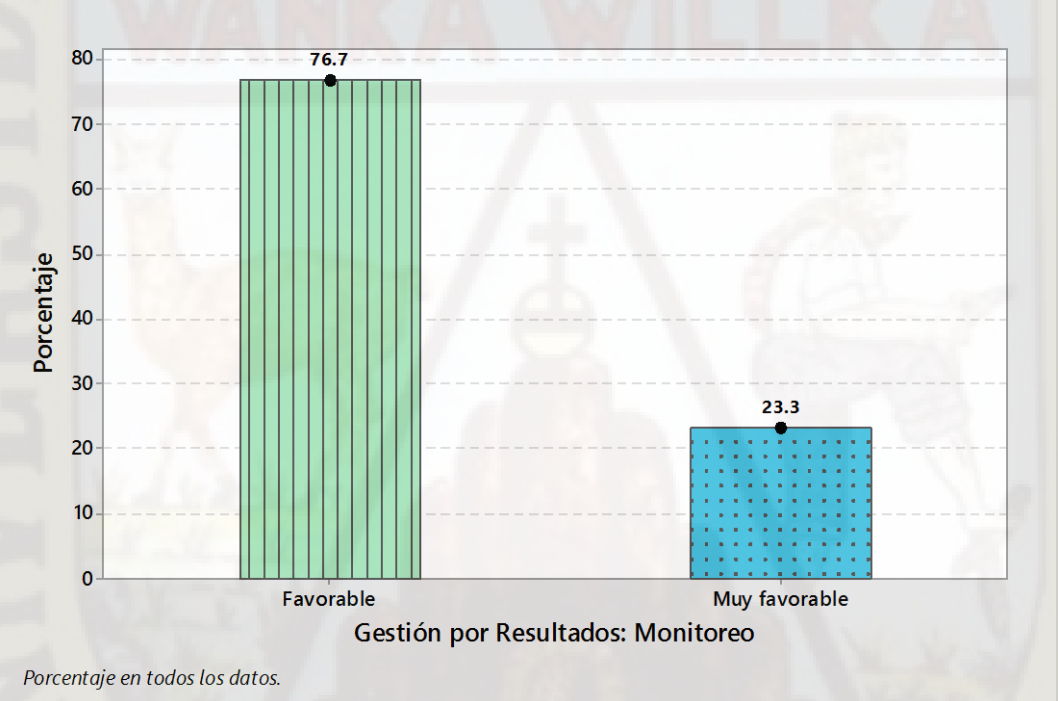
La tabla 3 muestra los resultados de los niveles de la gestión por resultados en su componente responsabilidad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 63,3% (19) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 36,7% (11) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 4. Resultados de la gestión por resultados en su componente monitoreo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gestión por Resultados: Monitoreo	f	%
Favorable	23	76,7
Muy favorable	7	23,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la gestión por resultados en su componente monitoreo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nª 4.

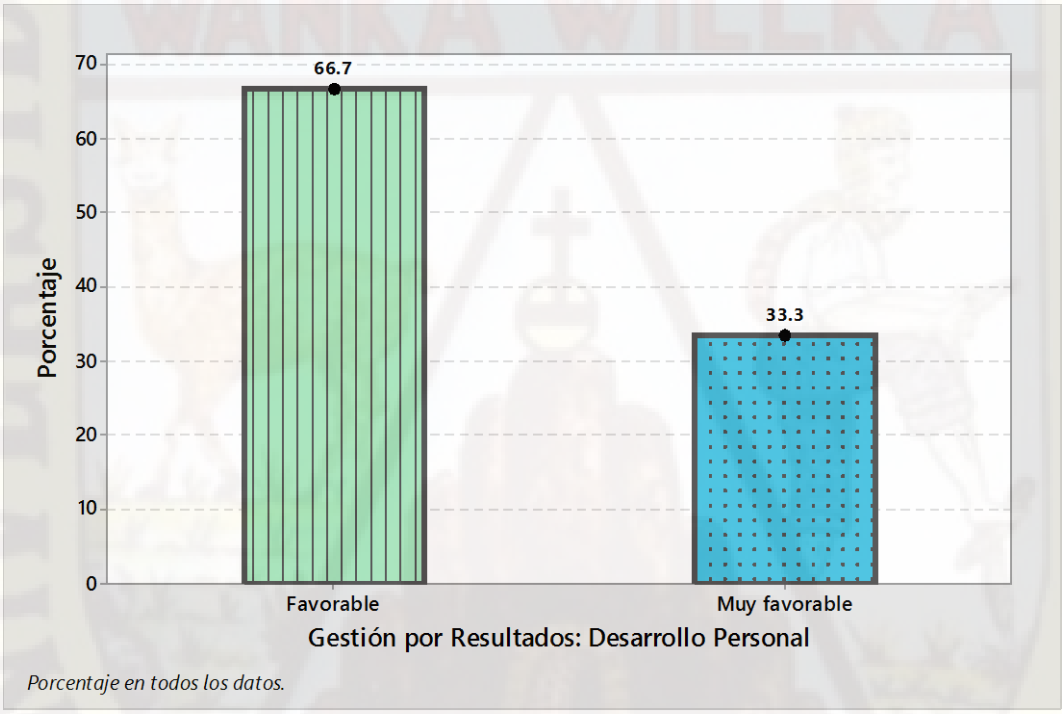
La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la gestión por resultados en su componente monitoreo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 76,7% (23) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 23,3% (7) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 5. Resultados de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Gestión por Resultados: Desarrollo Personal	f	%
Favorable	20	66,7
Muy favorable	10	33,3
Total	**30**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nª 5.

La tabla 5 muestra los resultados de los niveles de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 66,7% (20) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

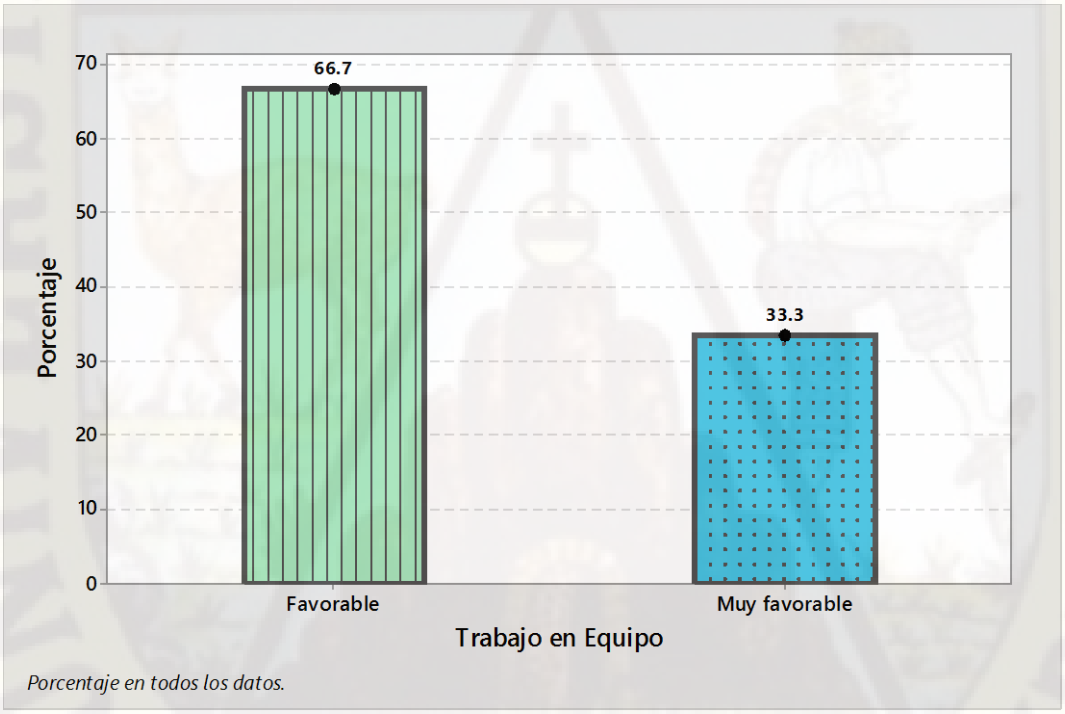
4.1.2. RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 6. Resultados del trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en Equipo	f	%
Favorable	20	66,7
Muy favorable	10	33,3
Total	**30**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama del trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla N° 6.

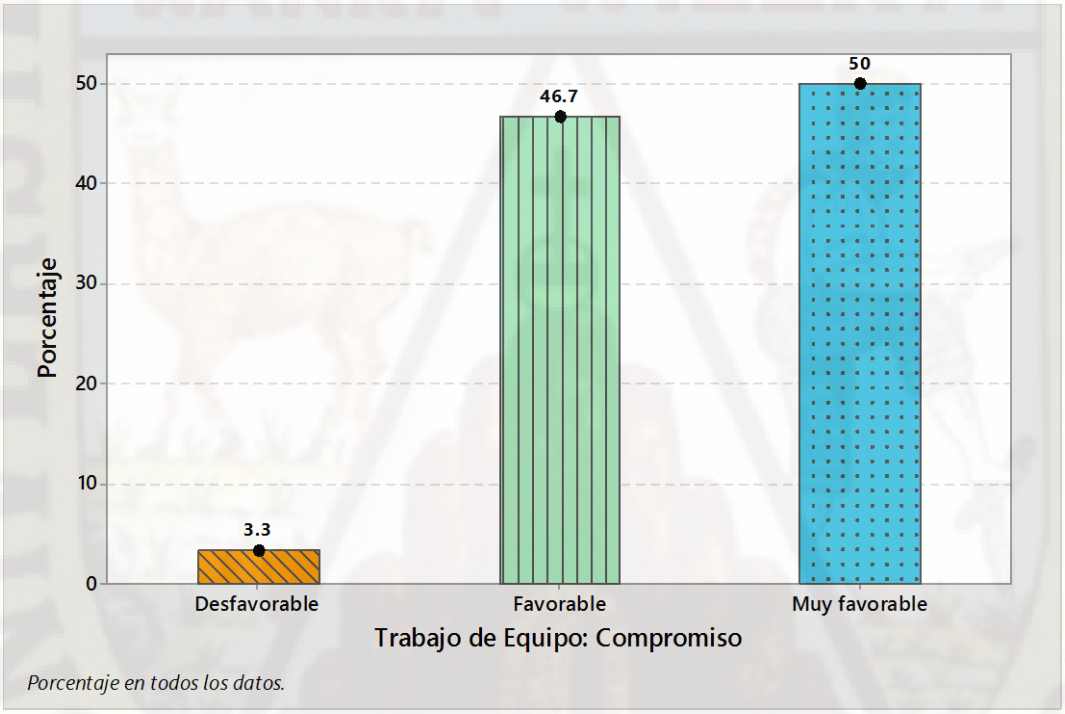
La tabla 6 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 66,7% (20) de los casos consideran que es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 7. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión compromiso de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en Equipo: Compromiso	f	%
Desfavorable	1	3,3
Favorable	14	46,7
Muy favorable	15	50,0
Total	**30**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión compromiso de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nº 7.

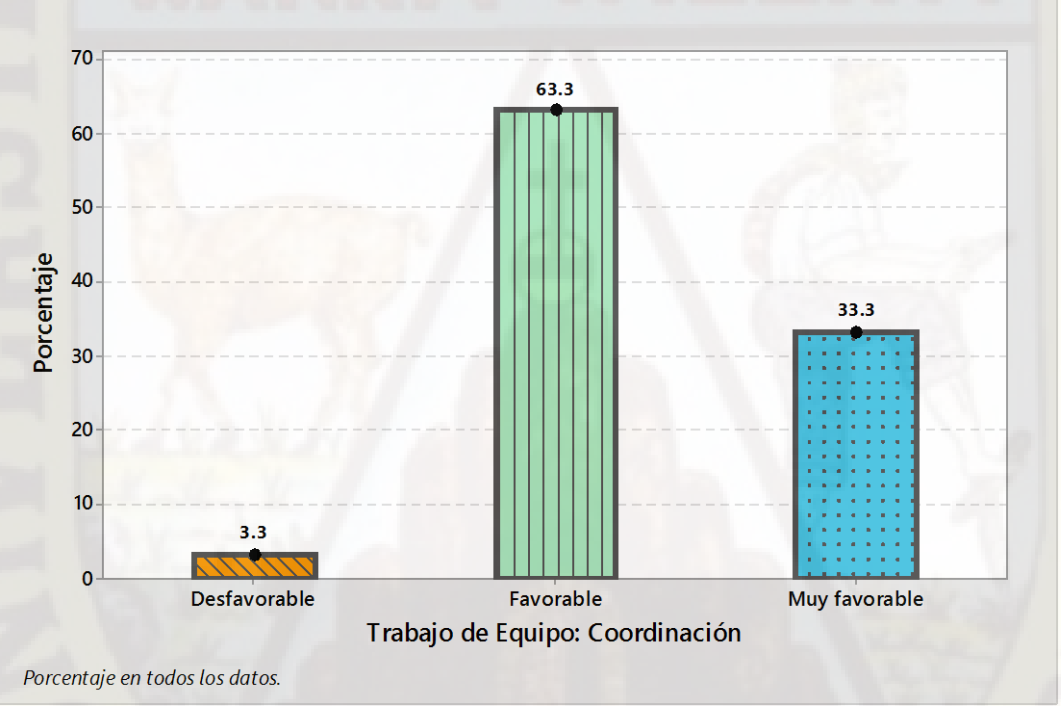
La tabla 7 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión compromiso de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 3,3% (1) de los casos consideran que es desfavorable, el 46,7% (14) de los casos consideran que es favorable y el 50,0% (15) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 8. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión coordinación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en Equipo: Coordinación	f	%
Desfavorable	1	3,3
Favorable	19	63,3
Muy favorable	10	33,3
Total	**30**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión coordinación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nº 8.

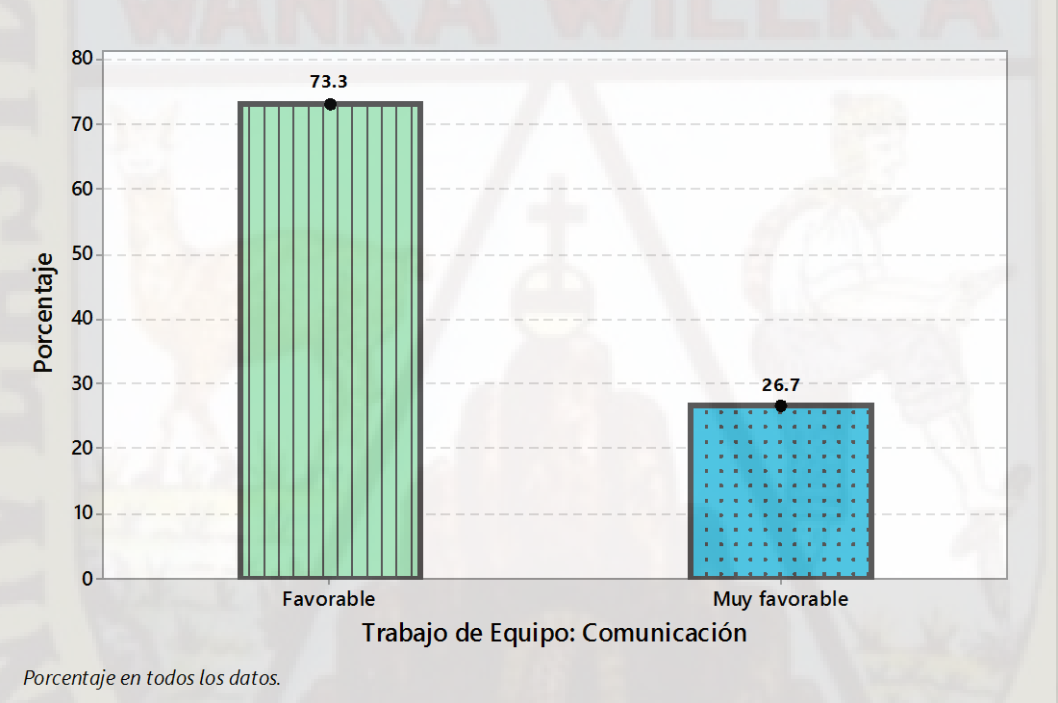
La tabla 8 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión coordinación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 3,3% (1) de los casos consideran que es desfavorable, el 63,3% (19) de los casos consideran que es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 9. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión comunicación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en Equipo: Comunicación	f	%
Favorable	22	73,3
Muy favorable	8	26,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión comunicación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nº 9.

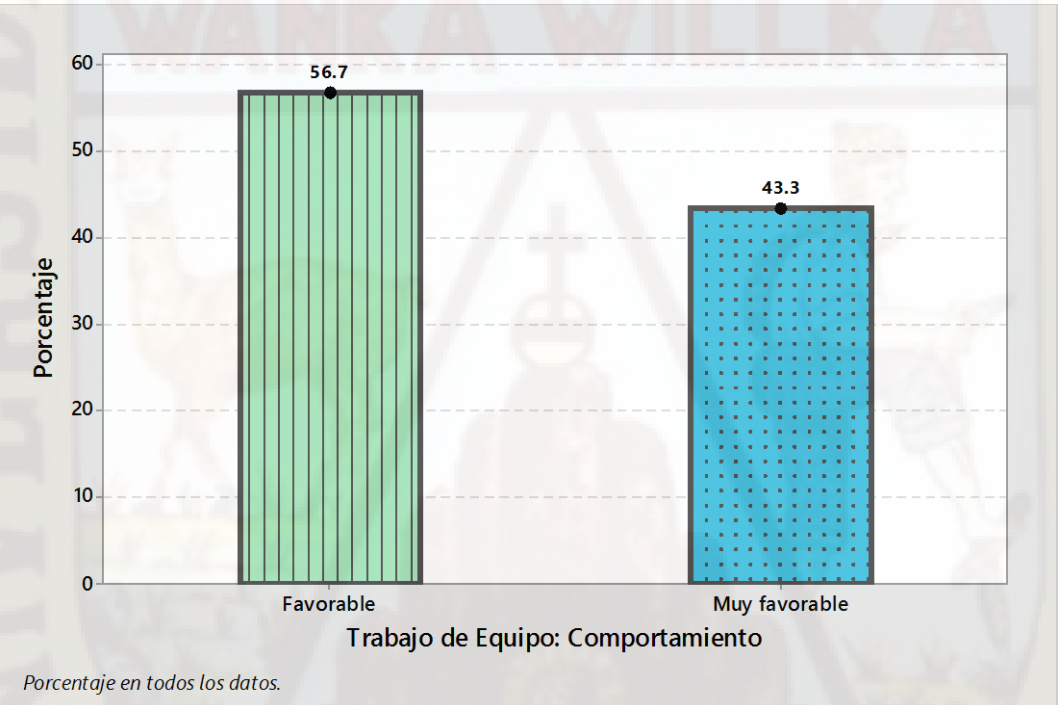
La tabla 9 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión comunicación de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 73,3% (22) de los casos consideran que es favorable y el 26,7% (8) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 10. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en Equipo: Comportamiento	f	%
Favorable	17	56,7
Muy favorable	13	43,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: tabla Nº 10.

La tabla 10 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa, observamos que el 56,7% (17) de los casos consideran que es favorable y el 43,3% (13) de los casos el nivel es muy favorable.

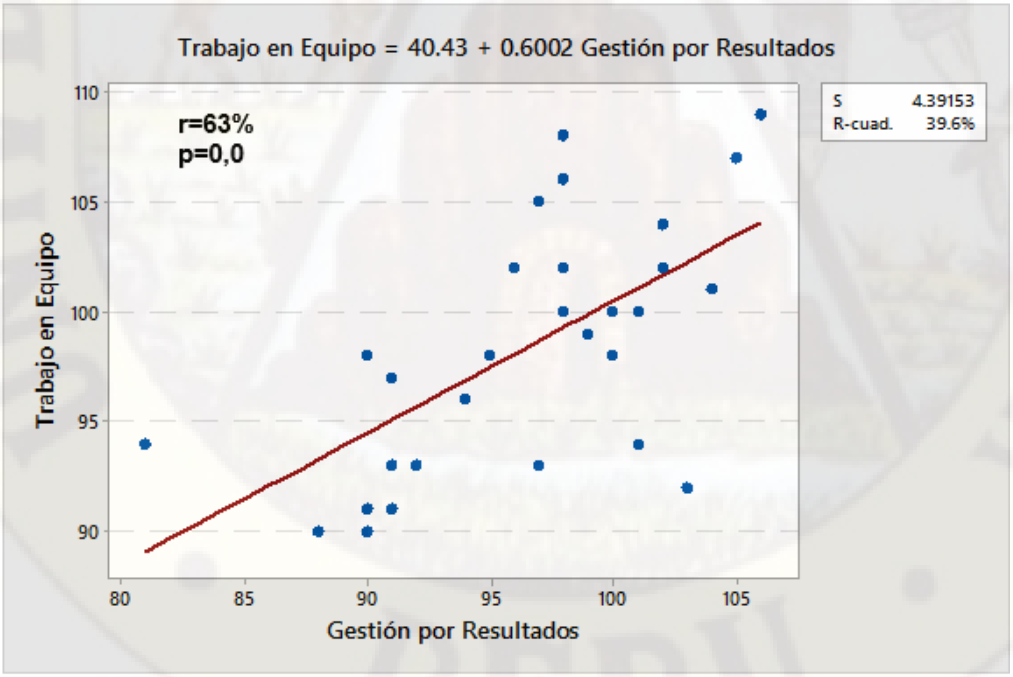
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 11. Resultados de la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

Trabajo en equipo	Gestión por Resultados						Total	
	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desfavorable	-	-	-	-	-	-	-	-
Favorable	-	-	16	53,3	4	13,3	20	66,7
Muy Favorable	-	-	5	16,7	5	16,7	10	33,3
Total	-	-	21	70,0	9	30,0	30	100,0
χ^2=2,857			gl=1				p=0,0	

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.



Fuente: base de datos.

En la tabla Nº 11 por las estadísticas de resumen se deduce que el valor de la chi cuadrada es de χ^2 *(gl=1)*=2,857 lo cual evidencia la presencia de una relación entre las variables; para determinar la intensidad usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson:

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

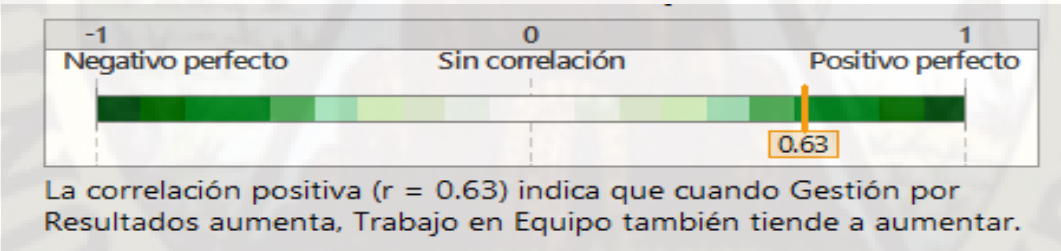
S_i: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{20,50}{\sqrt{33,83} \times \sqrt{30,81}} = 63\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación positiva media entre las variables.

Gráfico 13. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

En la tabla Nº 11 se puede observar los resultados de la relación de las categorías de ambas variables, como podemos observar el 53,3% (16) de los casos consideran que el trabajo en equipo es favorable y la gestión por resultados es favorable; el 16,7% (5) de los casos consideran que el trabajo en equipo es muy favorable y la gestión por resultados es favorable; el 13,3% (4) de los casos consideran que el trabajo en equipo es favorable

y la gestión por resultados es muy favorable ; el 16,7% (5) de los casos consideran que el trabajo en equipo es muy favorable y la gestión por resultados es muy favorable.

Del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico Nº 12 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es 63% y positiva que de acuerdo a la tabla Nº 12 se tipifica como *positiva media.* La estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Trabajo en Equipo tienen un poder de predicción del 39,6%.

Tabla 12. Intensidad de la correlación "r" de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

(a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (Ho)**

  La gestión estratégica no incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alterna (H_1)**

  La gestión por resultados incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015.

$$\rho > 0$$

(b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA O ERROR

$$\alpha = 0{,}05 = 5\%$$

(c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (*x*) sigue una distribución "*t*" con 28 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 28 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,701 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

(d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (*Vc*) de la "t":

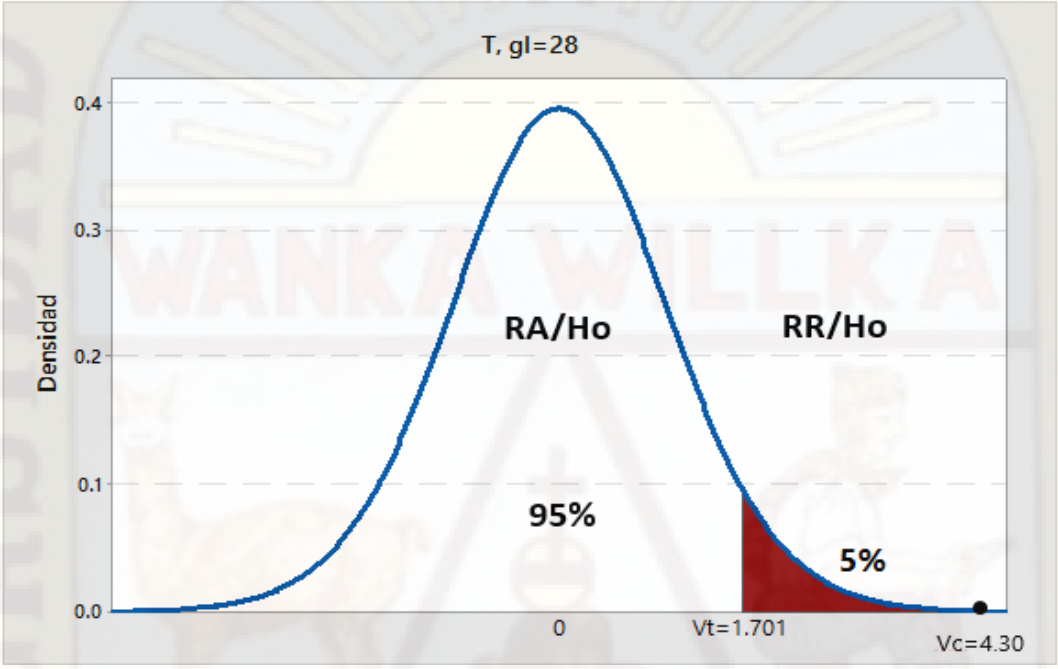
$$t = Vc = 0{,}63\sqrt{\frac{30-2}{1-0{,}63^2}} = 4{,}30$$

e). TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que *Vc>Vt (4,30>1,701)* por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La gestión por resultados incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cccochaccasa al año 2015 con un 95% de confianza.

Gráfico 14. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 14 que la probabilidad asociada al modelo es *p=0<0,05* por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 12 presenta la estadística de bondad de ajuste R^2=*39,6%* que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

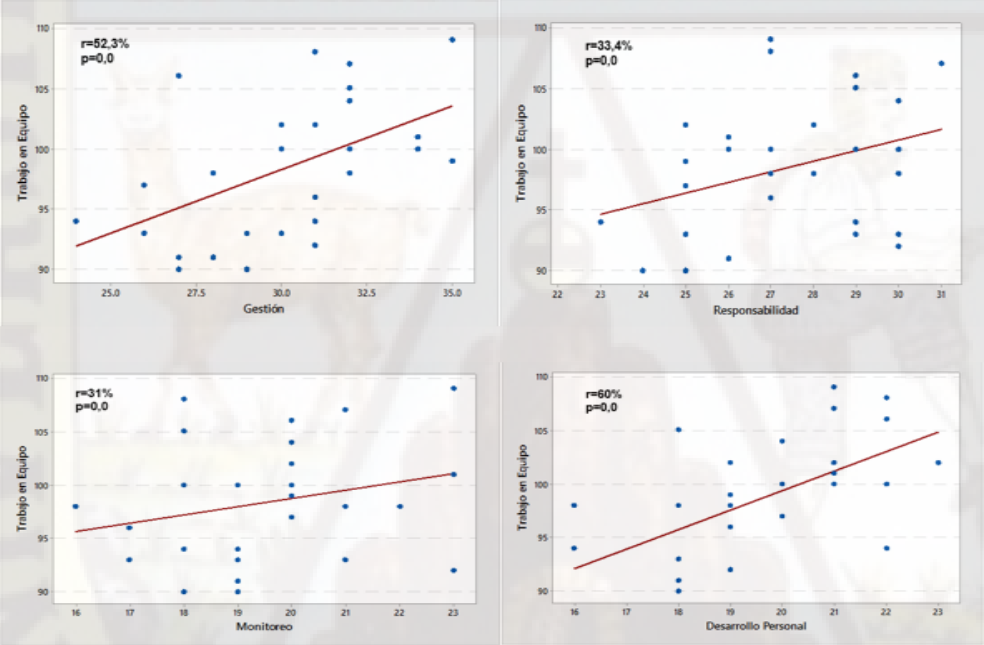
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimacia de las hipótesis específicas, de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos dela investigación.

Tabla 13. *Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.*

Dimensiones de la Gestión Por Resultados	Estadísticas de la relación con el trabajo de equipo					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Gestión	52,3%	30	3,25	1,701	-	Rechazo
Responsabilidad	33,4%	30	1,90	1,701	-	Rechazo
Monitoreo	31%	30	1,73	1,701	-	Rechazo
Desarrollo Personal	60%	30	3,97	1,701	-	Rechazo

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 17. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  La gestión por resultados en su componente gestión no incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  La gestión por resultados en su componente gestión incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es r=52,3%; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce 3,25>1,701 que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> **La gestión por resultados en su componente gestión incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa con un nivel de confianza del 95%.**

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  La gestión por resultados en su componente responsabilidad no incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  El La gestión por resultados en su componente responsabilidad incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es r=33,4%; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce 1,90>1,701 que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05*

por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> **La gestión por resultados en su componente responsabilidad incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa con un nivel de confianza del 95%.**

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  La gestión por resultados en su componente monitoreo no incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  La gestión por resultados en su componente monitoreo incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es r=31%; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce 1,73>1,701 que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> **La gestión por resultados en su componente monitoreo incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa con un nivel de confianza del 95%.**

d) PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  La gestión por resultados en su componente desarrollo personal no incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  La gestión por resultados en su componente desarrollo personal incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es r=60%; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce 3,97>1,701 que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> **La gestión por resultados en su componente desarrollo personal incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa con un nivel de confianza del 95%.**

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva media entre la gestión por resultados y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa –año 2015. La intensidad de la relación fue del 63% que se tipifica como una relación positiva media dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la dimensión gestión y el trabajo en equipo

tiene una intensidad del 52,3%; la relación entre la dimensión responsabilidad y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 33,4%, la relación entre la dimensión monitoreo y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 31% y finalmente la intensidad de la relación entre la dimensión desarrollo personal y el trabajo en equipo tienen una intensidad del 60% con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos.

Además los resultados de la investigación tienen validez porque se ha controlado los factores como:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra para ambos grupos de estudio (n=30) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación (teorema del límite central).
- **Datos atípicos**.- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en los diagramas de caja no se identifican la presencia de casos atípicos que degeneren la distribución de los datos.
- **Normalidad**.- Debido a que se tiene más o igual a 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción**.- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

  Dicho modelo de predicción es:

Trabajo en equipo =40,43+0,6002*Gestión por Resultados.

Además su estadística de bondad de ajuste R^2=39,6% implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 39,6% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 39,6% de la variación de una variable.

En general se ha corroborado que el 66,7% de los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es favorable en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa y el 70.0% de los casos consideran que la gestión por resultados también es favorable.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Sánchez Albavera (2003) muestran o concluye que los fundamentos de la gestión innovadora en

las entidades públicas, fenómeno y proceso, en que la plena vigencia de la democracia, la construcción creciente de ciudadanía la dinámica de los interesados directos, que son los ciudadanos y sus organizaciones y el desarrollo humano de los funcionarios públicos son factores fundamentales.

Asimismo al considera a Strauck Franco y Guillén Arruda concluyo que la concepción estratégica es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares, además este trabajo fue analizado desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas. El contexto es estudiado teniendo en cuenta que las organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas.

CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que las gestiones por resultados tienen una incidencia significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=63% que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable y en el 70,0% de los casos la gestión por resultados es favorable.
2. Se ha evidenciado que la gestión por resultados en su componente gestión tienen una incidencia significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=52,3% que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 83,3% de los casos la gestión es favorable y en el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
3. Se ha evidenciado que la gestión por resultados en su componente responsabilidad tienen una incidencia significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=33,4% que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 63,3% de los casos la responsabilidad es favorable y en el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
4. Se ha evidenciado que la gestión por resultados en su componente monitoreo tienen una incidencia significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=31,0% que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 76,7% de los casos el monitoreo es favorable y en el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
5. Se ha evidenciado que la gestión por resultados en su componente desarrollo personal tienen una incidencia significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de r=60,0% que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 66,7% de los casos el desarrollo personal es favorable y en el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.

RECOMENDACIONES

1. Cambiarse las formas tradicionales e inerciales al momento de presupuestar; esto quiere decir dejar de presupuestar para el año anterior y así sucesivamente para no quedarnos atrapados en el pasado y sobre todo someterlo a evaluaciones.

2. Deben existir criterios lógicos para poder determinar los presupuestos o sea cambios metodológicos usando para esto programas o indicadores como lo hacen otros países, que sean evaluados y sean informados de manera adecuada.

3. Fortalecer capacidades de equipo de evaluadores y de los pliegos con metodologías de evaluación de entidades públicas: pautas para elaboración de preguntas de evaluación, pautas para redacción de recomendaciones, pautas para elaboración de resúmenes.

4. Fortalecer asignación presupuestaria según resultado de seguimiento a compromisos, impulsando las recomendaciones vinculadas a la mejora del servicio para lo cual es indispensable identificar qué condiciones tiene que cumplir el pliego evaluado.

5. Generar mecanismos para facilitar cumplimiento de compromisos vinculados a sistemas de información y seguimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aracely Salazar A. (2000). “Gestión de Procesos”. Rev. Calidad Asistencial 14: 245-246.
2. Daniel I, Diez J. (1999). “Gestión por procesos en un equipo de atención primaria”. Rev. Calidad Asistencial 14: 247-254.
3. Jarillo, J (1992). “Dirección Estratégica”. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
4. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999)"Administración, una perspectiva global" 11a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
5. Lorenzo S. (1999). “Implantación de la gestión integrada de procesos en la Fundación Hospital Alarcón. Rev. Calidad Asistencial 14: 307-311.
6. Maier, Norman R.F. (1971) "Tratado de Sociología del Trabajo", Ediciones Rialp, Madrid.
7. Mc Teer. Wilson. (1979) "El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social)". Editorial El Manual Moderno S.A. (México).
8. Manzanares I. Balseis T. (2001). “La Gestión por Procesos” Todo Hospital. Num 176.
9. Mayo, Elton (1977) "Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
10. Membrado Martínez J. (2002). “Obstáculos y elementos facilitadores para la Implantación de la Gestión por Procesos en Instituciones Sanitarias”. XX Congreso de la Sociedad Española de Caidad Asistencial. Pamplona.
11. Mora Martínez Jr. (2002). “Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centro de salud”. Revista de Administración Sanitaria. 135-159.
12. Nuttim, J. "Teoría de la motivación humana". Editorial Paidos.
13. Pinillos, J.L. (1975) "Principios de sicología". Alianza Editorial. Madrid.
14. Solana, Ricardo F. (1993) “Administración de Organizaciones". Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
15. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996) "Administración" 6a. Edición. Editorial Pearson. México.
16. Sherman, A. y Bohlander (1994) "Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

"LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA - AÑO 2015"

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera la gestión por resultados y el trabajo en equipo se relacionan con la labor de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015? **Problemas Específicos:** ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente gestión y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa? ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente responsabilidad y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa? ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente monitoreo y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa? ¿Cuál es la relación de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa?	Determinar la relación de la gestión por resultados y el trabajo en equipo con la labor de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015. **Objetivos Específicos:** Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente gestión y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente responsabilidad y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente monitoreo y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. Conocer la relación de la gestión por resultados en su componente desarrollo personal y el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.	La gestión por resultados incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa al año 2015. **Hipótesis Específicas:** La gestión por resultados en su componente gestión incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. La gestión por resultados en su componente responsabilidad incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. La gestión por resultados en su componente monitoreo incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. La gestión por resultados en su componente desarrollo personal incide de manera significativa en el trabajo en equipo de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa.	<u>Variable Independiente</u> Gestión por Resultados <u>Variable Dependiente</u> Trabajo de Equipo	GESTIÓN RESPONSABILIDAD MONITOREO DESARROLLO PERSONAL COMPROMISO COORDINACIÓN COMUNICACIÓN COMPORTAMIENTO	• Planeamiento Estratégico • Arquitectura Organizacional • Programación Presupuestaria • Compromiso de Desempeño • Compromiso de Resultado • Compromiso con el Ciudadano • Monitoreo • Control y Evaluación • Sensibilización • Capacitación • Incentivos - Productividad - Eficiencia - Eficacia - Estado de ánimo - Desempeño - Condiciones de trabajo - Recompensas - Incentivos - Actitudes - Expectativas - Percepciones	La investigación es de tipo Aplicada. **NIVEL DE INVESTIGACIÓN** El nivel Descriptivo Correlacional. **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN** No experimental: Transeccional descriptivo correlacional. **Ox** **M r** **Oy** **POBLACIÓN** Todos los trabajadores de la municipalidad distrital de ccochaccasa **MUESTRA:** Se tomó como referencia a los 30 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ccochaccasa. **MUESTREO** **Probabilístico** **MÉTODOS Y TÉCNICAS** Método Científico. Inductivo, Deductivo, Descriptivo. Revisión Bibliográfica Encuesta.

BASE DE DATOS

	Gestión p	Gest_Result	Dim	Dim_Gestión	Dim	Dim_Respo	Di	Dim_Moni	Dim	Dim_Desa_Per	Trabajo	Traba_Equi	Dim-	Dim_Compro	Di	Dim_Coord	Di	Dim_Comun	Di	Dim_Com
1	96	Favorable	30	Favorable	25	Favorable	20	Favorable	21	Muy favorable	102	Muy favorable	24	Favorable	24	Favorable	25	Muy favorable	29	Muy favorable
2	97	Favorable	32	Favorable	29	Muy favorable	18	Favorable	18	Favorable	105	Muy favorable	25	Muy favorable	24	Favorable	25	Muy favorable	31	Muy favorable
3	97	Favorable	29	Favorable	29	Muy favorable	21	Muy favorable	18	Favorable	93	Favorable	23	Favorable	20	Favorable	24	Favorable	26	Favorable
4	91	Favorable	28	Favorable	26	Favorable	19	Favorable	18	Favorable	91	Favorable	22	Favorable	22	Favorable	22	Favorable	25	Favorable
5	104	Muy favorable	34	Muy favorable	26	Favorable	23	Muy favorable	21	Muy favorable	101	Muy favorable	29	Muy favorable	21	Favorable	19	Favorable	32	Muy favorable
6	98	Favorable	31	Favorable	28	Favorable	20	Favorable	19	Favorable	102	Muy favorable	26	Muy favorable	25	Muy favorable	23	Favorable	28	Favorable
7	81	Favorable	24	Desfavorable	23	Favorable	18	Favorable	16	Favorable	94	Favorable	20	Favorable	22	Favorable	25	Muy favorable	27	Favorable
8	94	Favorable	31	Favorable	27	Favorable	17	Favorable	19	Favorable	96	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	22	Favorable	27	Favorable
9	102	Muy favorable	32	Favorable	30	Muy favorable	20	Favorable	20	Favorable	104	Muy favorable	26	Muy favorable	26	Muy favorable	25	Muy favorable	27	Favorable
10	90	Favorable	29	Favorable	25	Favorable	18	Favorable	18	Favorable	90	Favorable	22	Favorable	22	Favorable	21	Favorable	25	Favorable
11	91	Favorable	26	Favorable	30	Muy favorable	17	Favorable	18	Favorable	93	Favorable	22	Favorable	26	Muy favorable	20	Favorable	25	Favorable
12	92	Favorable	30	Favorable	25	Favorable	19	Favorable	18	Favorable	93	Favorable	23	Favorable	22	Favorable	23	Favorable	25	Favorable
13	100	Favorable	30	Favorable	30	Muy favorable	20	Favorable	20	Favorable	100	Favorable	28	Muy favorable	21	Favorable	22	Favorable	29	Muy favorable
14	101	Muy favorable	31	Favorable	29	Muy favorable	19	Favorable	22	Muy favorable	94	Favorable	25	Muy favorable	18	Desfavorable	20	Favorable	31	Muy favorable
15	91	Favorable	26	Favorable	25	Favorable	20	Favorable	20	Favorable	97	Favorable	22	Favorable	23	Favorable	23	Favorable	29	Muy favorable
16	101	Muy favorable	32	Favorable	29	Muy favorable	18	Favorable	22	Muy favorable	100	Favorable	25	Muy favorable	26	Muy favorable	24	Favorable	25	Favorable
17	88	Favorable	27	Favorable	24	Favorable	19	Favorable	18	Favorable	90	Favorable	22	Favorable	20	Favorable	23	Favorable	25	Favorable
18	100	Favorable	32	Favorable	30	Muy favorable	22	Muy favorable	16	Favorable	98	Favorable	28	Muy favorable	28	Muy favorable	19	Favorable	23	Favorable
19	98	Favorable	27	Favorable	29	Muy favorable	20	Favorable	22	Muy favorable	106	Muy favorable	27	Muy favorable	24	Favorable	26	Muy favorable	29	Muy favorable
20	90	Favorable	28	Favorable	27	Favorable	16	Favorable	19	Favorable	98	Favorable	26	Muy favorable	23	Favorable	21	Favorable	28	Favorable
21	98	Favorable	32	Favorable	26	Favorable	19	Favorable	21	Muy favorable	100	Favorable	18	Desfavorable	26	Muy favorable	25	Muy favorable	31	Muy favorable
22	98	Favorable	31	Favorable	27	Favorable	18	Favorable	22	Muy favorable	108	Muy favorable	27	Muy favorable	27	Muy favorable	24	Favorable	30	Muy favorable
23	99	Favorable	35	Muy favorable	25	Favorable	20	Favorable	19	Favorable	99	Favorable	22	Favorable	21	Favorable	24	Favorable	32	Muy favorable
24	105	Muy favorable	32	Favorable	31	Muy favorable	21	Muy favorable	21	Muy favorable	107	Muy favorable	26	Muy favorable	27	Muy favorable	24	Favorable	30	Muy favorable
25	101	Muy favorable	34	Muy favorable	27	Favorable	20	Favorable	20	Favorable	100	Favorable	27	Muy favorable	26	Muy favorable	19	Favorable	28	Favorable
26	103	Muy favorable	31	Favorable	30	Muy favorable	23	Muy favorable	19	Favorable	92	Favorable	20	Favorable	24	Favorable	25	Muy favorable	23	Favorable
27	102	Muy favorable	31	Favorable	28	Favorable	20	Favorable	23	Muy favorable	102	Muy favorable	25	Muy favorable	24	Favorable	24	Favorable	29	Muy favorable
28	95	Favorable	28	Favorable	28	Favorable	21	Muy favorable	18	Favorable	98	Favorable	23	Favorable	25	Muy favorable	24	Favorable	26	Favorable
29	90	Favorable	27	Favorable	26	Favorable	19	Favorable	18	Favorable	91	Favorable	22	Favorable	22	Favorable	22	Favorable	25	Favorable
30	106	Muy favorable	35	Muy favorable	27	Favorable	23	Muy favorable	21	Muy favorable	109	Muy favorable	29	Muy favorable	21	Favorable	27	Muy favorable	32	Muy favorable

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0139-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 07 de Abril del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 599 de fecha 04-04-2016, El Oficio N°078-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 12-03-16 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N°010-2016-JAI-EPA-FCE-UNH de fecha 29-03-2016 y la solicitud presentado por los bachilleres **TERESA UNOCC PARI y ELSON ADOLFO ROMERO GALLEGOS;** pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0160-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Mayo del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 052-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 10-05-2016, Oficio N°0122-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 18-04-2016, Informe N° 06-2016-A/MJ-EPA-FCE de fecha 14-04-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **TERESA UNOCC PARI y ELSON ADOLFO ROMERO GALLEGOS,** y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental , Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 06-04-16;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA – AÑO 2015"** presentado por la bachiller **TERESA UNOCC PARI y ELSON ADOLFO ROMERO GALLEGOS**

ARTÍCULO 2° **ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° **NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 268-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Mayo del 2017.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 967 de fecha 18-05-2017; Oficio N° 232-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 18-05-2017, Informe N° 004-2017-DQV-AT-EPA-FCE-UNH de fecha 16-05-2017; presentado por los bachilleres **UNOCC PARI TERESA y ROMERO GALLEGOS ELSON ADOLFO;** solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis**,** y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 004-2017-DQV-AT-EPA-FCE-UNH de fecha 16-05-2017, emitido por el docente asesor**, LIC. DANIEL QUISPE VIDALON** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN Nº 268-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Mayo del 2017

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA –AÑO 2015"** presentado por los bachilleres **UNOCC PARI TERESA y ROMERO GALLEGOS ELSON ADOLFO** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- DR. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE — Presidente
- DR. WILFREDO YUPANQUI VILLANUEVA — Secretario
- MG ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO — Vocal
- LIC. ADM. GUIDO FIERRO SILVA — Suplente

ARTÍCULO 2° **ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° **NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N°315-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 17 de Mayo del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 887 de fecha 14-05-2018, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROMERO GALLEGOS ELSON ADOLFO y UNOCC PARI TERESA;** pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 095-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 27-03-2018, Informe N° 01-2018-EASL-EPA-FCE-UNH de fecha 14-03-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA – AÑO 2015",** dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LA GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CCOCHACCASA – AÑO 2015",** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ROMERO GALLEGOS ELSON ADOLFO y UNOCC PARI TERESA** para el día lunes 28 de mayo del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Registrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DECANATO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES SECRETARIA DOCENTE

Dr. ABAD ANTONIO SUMICHAQUI MATEO