

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS:

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON LA EFICIENCIA DEL GASTO
PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHUQUIBAMBA, 2019 - 2020”**

Presentado por el Bachiller:

Javier Alfredo Apaza Mamani

Para optar el grado de Maestro en:

Gestión y Política Públicas.

AREQUIPA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

A todos aquellos que me mostraron su apoyo permanente, como mi familia, y de una manera especial a mis Padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ellos que siempre estuvieron conmigo y me educaron con palabras con ejemplos y actitudes.

Gracias Papa Pedro y Mama Rufina

EPÍGRAFE

*“La poesía no se propone
consolar al hombre de la muerte
sino hacerle vislumbrar que vida y
muerte son inseparables: son la
totalidad”*

Octavio Paz

AGRADECIMIENTOS

A mi Universidad que me dio la bienvenida al mundo como tal; y a las Escuela de Post Grado San Francisco Xavier, por sus conocimientos brindados en toda la maestria, que me permite enriquecer mi experiencia en mi campo de labor.

RESUMEN

La presente investigación de tesis lleva por enunciado: “La cultura organizacional y su relación con la eficiencia del gasto público de la municipalidad de Chuquibamba, 2019 - 2020”

El objetivo general es determinar la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, y los objetivos específicos son: Determinar la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, reflejado en el gasto público según Genérica.

La metodología aplicada es de tipo documental, de campo y a la vez aplicativo, dada la ejecución de normas legales según la gestión de los Gobiernos Locales o Municipalidades. El nivel es exploratorio, descriptivo, relacional y explicativo, la técnica fue la encuesta y para la recolección de datos se utilizó el cuestionario; para la variable de Cultura Organizacional se utilizó un instrumento validado por la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, y evalúa: Valores, Creencias, Clima, Normas Símbolos, Filosofía, y para la variable Desempeño laboral y Ejecución de Gastos Publico según Genérica, se tomó la data histórica del gasto de la Municipalidad de los años 2019 y 2020.

El estudio se realizó en el ámbito del Distrito de Chuquibamba en la región Arequipa, en los años 2019 y 2020. El universo está conformado por la totalidad de servidores del Municipio. Se utilizó el Alfa de Cronbach en el instrumento de Cultura Organizacional del periodo 2019, donde se obtiene un coeficiente de 0.659 y para el periodo 2020, se obtiene el 0.609, lo que aseguro una alta confiabilidad.

La hipótesis general fue: es probable que la Cultura Organizacional influya en eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba

Palabras clave: Cultura organizacional, eficiencia, gasto público.

ABSTRACT

The present thesis research is stated: "The organizational culture and its relationship with the efficiency of public spending of the municipality of Chuquibamba, 2019 - 2020"

The general objective is to determine the influence of the organizational culture on the efficiency and effectiveness of public spending of the Municipality of Chuquibamba, and the specific objectives are: Determine the Organizational Culture of the Municipality of Chuquibamba and its influence on job performance, reflected in public spending according to Generic.

The applied methodology is documentary, field and at the same time applicative, given the execution of legal norms according to the management of Local Governments or Municipalities. The level is exploratory, descriptive, relational and explanatory, the technique was the survey and the questionnaire was used for data collection; For the Organizational Culture variable, an instrument validated by the Faculty of Psychology of the Pilot University of Colombia was used, and assesses: Values, Beliefs, Climate, Norms, Symbols, Philosophy, and for the variable Work Performance and Execution of Public Expenditures according to Generic , the historical data of the Municipality's spending was taken from the years 2019 and 2020.

The study was carried out in the area of the Chuquibamba District in the Arequipa region, in the years 2019 and 2020. The universe is made up of all the Municipality's servers. Cronbach's Alpha was used in the Organizational Culture instrument for the 2019 period, where a coefficient of 0.659 is obtained and for the 2020 period, 0.609 is obtained, which ensures high reliability.

The general hypothesis was: it is probable that the Organizational Culture influences the efficiency and effectiveness of the public spending of the Municipality of Chuquibamba

Keywords: Organizational culture, efficiency, public spending.

INTRODUCCIÓN

Señores miembros del Jurado:

Presento a ustedes el trabajo de investigación titulado “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHUQUIBAMBA, 2019 - 2020”

La motivación personal que me nos llevó a realizar el presente estudio es el conocer si la cultura organizacional tiene una relación con la eficiencia en el gasto público de la municipalidad de Chuquibamba.

El problema de investigación nace en conocer si existe una relación entre la cultura organizacional de un organismo público y el gasto público; más aún cuando se inicia un nuevo ejercicio y existe cambios en el personal, el mismo que aún no conoce a plenitud los entornos y ello podría incidir en el desempeño laboral, en este caso en la eficiencia y eficacia del gasto público, por tratarse de una entidad del estado.

Tratar de adaptarse a nuevos entornos, supone aprender nuevos valores, procesar nuevas formas de información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales; a ello se le denomina “Cultura Organizacional”. Asimismo, la organización transmitirá a los nuevos miembros que se integren a esta, la forma correcta de entender y afrontar los problemas que devienen del ejercicio de la gestión, tanto en el ámbito interno como externo.

En la gestión pública y más puntualmente en las regiones y los municipios, dada su naturaleza de alternancia por elecciones cada cinco años, se dan cambios en el desempeño laboral de los servidores públicos; afectando de

una u otra manera la eficiencia de la entidad, dada la natural adaptación de los nuevos servidores a un Clima interno y externo desconocido.

Por otro lado, Muchinsky (2002) define el desempeño laboral “como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana”; así, el constructo hipotético del presente trabajo de Tesis pretende evidenciar que la cultura organizacional, influye en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad de Chuquibamba; y este se ve reflejado en la Eficiencia y Eficacia del gasto público.

Para tales fines se utilizó un instrumento que evaluó la cultura organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba, el mismo que fue creado y validado por la Facultad de Psicología, jefes de Departamento de la Gestión Humana y Psicólogos Investigadores de la Universidad Piloto de Colombia, con experiencia en psicometría. Para el desempeño profesional, siempre de acuerdo a Muchinsky, el que menciona que la efectividad (eficiencia y eficacia del gasto público) va relacionada con el desempeño laboral, puesto que, a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
VARIABLE I. Cultura Organizacional	Valores
	Creencias
	Clima
	Normas
	Símbolos
	Filosofía
VARIABLE D. Eficiencia en la ejecución del gasto Público	Personal y obligaciones sociales
	Pensiones y otras prestaciones sociales
	Bienes y servicios
	Donaciones y transferencias
	Otros gastos
	Adquisición de activos no financieros

Fuente: Elaboración propia

INTERROGANTES DEL PROBLEMA

Interrogante general

¿Cómo influye la cultura organizacional en la eficiencia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, en los periodos, 2019 – 2020?

“La cultura organizacional y su relación con la eficiencia del gasto público de la municipalidad de Chuquibamba, 2019 - 2020”

Interrogantes específicas

- a) ¿Los valores organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?

- b) ¿Las creencias organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?
- c) ¿El clima organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?
- d) ¿Las normas organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?
- e) ¿Los símbolos organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?
- f) ¿La filosofía organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influyen en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020?
- g) ¿La Cultura Organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influye en la eficiencia laboral, reflejado en el gasto público según Genérica de los años 2019 y 2020?

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Campo, Área y Línea de Acción

- a) Campo: Ciencias Sociales.
- b) Área: Gestión Pública.
- c) Línea: Cultura Organizacional y Gasto Público

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teórica

Desde el enfoque teórico, la investigación permitirá que los funcionarios públicos den la debida importancia a la cultura organizacional de su institución, ya que esta redundará en un eficiente manejo de los recursos que se tienen presupuestados para las inversiones y que a su vez cumplan con las políticas establecidas que se rigen en normativas del gasto público.

Conveniencia

Los resultados que se obtengan del presente estudio, tienen una justificación y conveniencia básicamente social, por cuanto permitirán ser más eficiente el desempeño laboral en los servidores públicos, los que redundarán directamente en los usuarios de los servicios que presta la Municipalidad de Chuquibamba.

Relevancia

Finalmente, desde el enfoque procedimental, la presente tesis es relevante por que analiza los elementos de la cultura organizacional de una institución estatal y pretende velar por la eficiencia de los procedimientos en el gasto público, a través del desempeño laboral de los servidores públicos.

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA CALIDAD DE GASTO PÚBLICO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS, 2017.

El presente trabajo de investigación está orientado a explicar la correlación entre la Ejecución Presupuestal y la Calidad de Gasto Publico de la Universidad Amazónica de Madre de Dios, 2017. La investigación realizada tiene un diseño descriptivo correlacional y transversal, cuyo propósito fue verificar la realidad de la ejecución presupuestal y la calidad de gasto de la

universidad con respecto al año 2017, que concluye con la determinación del grado de relación y asociación de las variables de estudio; para lo cual se trabajó con una muestra probabilística estratificada simple, a quienes se les aplicó un cuestionario de verificación referente a las variables en estudio. Después de señalar los antecedentes, estudios previos y el marco teórico que sustenta la investigación, se realiza el análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis, se llega a la conclusión de que el nivel de conocimiento sobre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto público, muestran una correlación alta directa y significativa entre la variable ejecución presupuestal y la variable calidad de gasto público siendo su coeficiente $r=0.682$ y su coeficiente de determinación $R^2 0.465$ lo que indica que en un 46.5% la variable calidad de gasto público depende de la variable ejecución presupuestal, lo cual muestra que si la variable ejecución presupuestal mejora también mejoraría la calidad de gasto público, el cual conduce a la prestación de servicios de calidad. (Grajera, 2017)

PALABRAS CLAVE: EJECUCION, CALIDAD DE GASTO PÚBLICO.

INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA CALIDAD DEL GASTO PÚBLICO DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN. CASO DEL SECTOR DE LA VIVIENDA, EN EL PERIODO 2008 – 2016

En el área de los gobiernos y las políticas públicas, la gestión y destinación de los recursos es un tema transversal, con incidencias tanto políticas, como económicas y sociales, por lo cual es importante realizar análisis que permitan determinar el qué, cómo y dónde se invierten los recursos públicos, por esta razón, en este trabajo de investigación se tuvo el objetivo de determinar la influencia de la herramienta de presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín, en el caso específico de la vivienda, durante el periodo 2008- 2016. Para cumplir con dicho objetivo, en el desarrollo de este trabajo se realiza un recorrido teórico por la evolución de los modelos de gestión pública, los cuales están directamente

relacionados con los tipos de Estados y estos con los tipos de presupuestos; de dichos modelos, se profundiza en la gestión por resultados y específicamente en el componente de presupuesto por resultados, tomando como caso de estudio la implementación del mismo en Medellín y el análisis concreto de los indicadores del sector de la vivienda, con el fin de analizar la eficiencia y eficacia de esta herramienta en las finanzas públicas del municipio y con ello, el cumplimiento de las políticas públicas de la ciudad. (Muñoz, 2017)

PALABRAS CLAVES: Políticas públicas, presupuesto por resultados, calidad del gasto público, eficiencia, eficacia, gestión pública.

HIPÓTESIS

Hipótesis General

Dado que la cultura organizacional y la eficiencia laboral son aspectos fundamentales para alcanzar metas institucionales, es probable que la Cultura Organizacional influya en eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, en los periodos, 2019 - 2020”

Hipótesis Específicas

H1. Es probable que los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la cultura organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influyan en la eficiencia laboral, en el los periodos, 2019 – 2020.

H1. Es probable que la cultura organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influya en la eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, en los periodos, 2019 – 2020.

H1. Es probable que la cultura organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba influya en la eficiencia y eficacia del gasto público según Genérica de gastos de los años 2019 y 2020.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, en los periodos, 2019 - 2020

Objetivos específicos

Determinar los valores organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar las creencias organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar el clima organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar las normas organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar los símbolos organizacionales de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar la filosofía organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, en el los periodos, 2019 – 2020

Determinar la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba y su influencia en el desempeño laboral, reflejado en el gasto público según Genérica de los años 2019 y 2020

INDICE

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	22
1. Cultura organizacional.....	22
1.1. Niveles de la cultura organizacional	22
1.2. Características de la cultura organizacional	23
1.3. Clasificación de la cultura organizacional	24
1.4. Funciones de la cultura organizacional	24
1.5. Valores en la cultura organizacional	24
1.6. Tipos de cultura organizacional.....	25
1.7. Cultura organizacional y desempeño.....	26
1.8. Desempeño laboral	27
1.9. Bases teóricas del presupuesto público.....	29
1.9.1. El Presupuesto.....	29
1.9.2. El Presupuesto Público.....	30
1.9.3. El Presupuesto Por Resultados.....	31
1.9.4. Presupuesto participativo basado en resultados.....	34
1.9.5. Acciones que comprende el Presupuesto Por Resultados.....	36
1.9.6. Beneficios del presupuesto basado en resultados.....	37
1.9.7. Programa Presupuestal	37
1.9.7.1. Ahora dentro de los programas presupuestales para los gobiernos locales tenemos lo siguiente	38
1.9.8. Elementos que componen el Programa Presupuestal.....	40
1.9.9. Ejecución Presupuestal	42
1.9.9.1. Exclusividad de los Créditos Presupuestarios.....	43
1.9.9.2. Ejecución de los fondos públicos	44
1.9.10. LA EJECUCION DEL GASTO PUBLICO	45
1.9.11. Clasificadores Presupuestarios	55
1.9.11.1. Clasificadores de Ingresos y Gastos	55
1.9.11.2. Gastos presupuestarios.....	55
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	
2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	58

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	59
2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
2.3.1. Resultados de Confiabilidad y validación de los Instrumentos de Investigación.....	61
2.4. Criterios para el manejo de resultados	61

CAPÍTULO III: RESULTADOS63

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 01.....	64
Tabla Nº 02.....	65
Tabla Nº 03.....	66
Tabla Nº 04.....	68
Tabla Nº 05.....	69
Tabla Nº 06.....	71
Tabla Nº 07.....	73
Tabla Nº 08.....	74
Tabla Nº 09.....	75
Tabla Nº 10.....	77
Tabla Nº 11.....	78
Tabla Nº 12.....	79
Tabla Nº 13.....	80
Tabla Nº 14.....	82
Tabla Nº 15.....	83
Tabla Nº 16.....	84
Tabla Nº 17.....	85
Tabla Nº 18.....	87
Tabla Nº 19.....	88
Tabla Nº 20.....	89
Tabla Nº 21.....	90
Tabla Nº 22.....	92
Tabla Nº 23.....	93
Tabla Nº 24.....	94
Tabla Nº 25.....	95
Tabla Nº 26.....	97
Tabla Nº 27.....	98
Tabla Nº 28.....	100
Tabla Nº 29.....	102
Tabla Nº 30.....	103
Tabla Nº 31.....	104

Tabla N° 32.....	105
Tabla N° 33.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 01.....	64
Gráfico Nº 02.....	65
Gráfico Nº 03.....	66
Gráfico Nº 04.....	68
Gráfico Nº 05.....	69
Gráfico Nº 06.....	71
Gráfico Nº 07.....	73
Gráfico Nº 08.....	74
Gráfico Nº 09.....	75
Gráfico Nº 10.....	77
Gráfico Nº 11.....	78
Gráfico Nº 12.....	79
Gráfico Nº 13.....	80
Gráfico Nº 14.....	82
Gráfico Nº 15.....	83
Gráfico Nº 16.....	84
Gráfico Nº 17.....	85
Gráfico Nº 18.....	87
Gráfico Nº 19.....	88
Gráfico Nº 20.....	89
Gráfico Nº 21.....	90
Gráfico Nº 22.....	92
Gráfico Nº 23.....	93
Gráfico Nº 24.....	94
Gráfico Nº 25.....	95
Gráfico Nº 26.....	97
Gráfico Nº 27.....	98
Gráfico Nº 28.....	100
Gráfico Nº 29.....	102
Gráfico Nº 30.....	103
Gráfico Nº 31.....	104

Gráfico Nº 32.....	105
Gráfico Nº 33.....	106

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los conceptos más generalizados es el de Edgar Schein (1986 – 1987), e identifica a la cultura corporativa como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y lo hacen de una manera inconsciente, lo cual les permite definir y tener una interpretación básica de la imagen que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. (Schein 1986).

1.1. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Schein (1987), la cultura se presenta en tres niveles:

“1) el de los artefactos, referido a lo que se observa en las personas: forma de vestir, manera de hablar y comportarse;

- 2) los valores compartidos y asumidos por la mayoría de los miembros en la organización y
- 3) los supuestos básicos que constituyen los niveles más íntimos, profundos y ocultos, esto referido a: las creencias, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que las personas creen”. (Schein, 1987)

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Amorós (2007) señala siete características que definen la cultura en una institución:

1. Innovación y toma de riesgos: Grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos y no correr riesgos.
2. Atención al detalle: Calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor.
3. Orientación a los resultados: Manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
4. Orientación a las personas: La gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
5. Orientación a los equipos: Las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.
6. Energía: Los trabajadores son emprendedores y competitivos.
7. Estabilidad: El desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (1998) clasifica la cultura organizacional de la siguiente manera:

- Cultura fuerte: en esta cultura los valores se manifiestan con intensidad y son compartidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, las autoridades no se preocupan en gran parte por implantar normas y reglas que rijan o bien, orienten la conducta de sus trabajadores.
- Cultura débil: en esta cultura los trabajadores regularmente no aprovechan debidamente su tiempo para ejercer sus labores, no saben por dónde empezar y a consecuencia de ello, es necesario crear y establecer nuevas normas y reglamentos formales que guíen la conducta de éstos.

1.4. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Carrión (2007) señala que existen cuatro funciones básicas de la cultura organizacional:

1. Proporciona una identificación a los miembros de una institución.
2. Facilita el compromiso de los empleados.
3. Fomenta la estabilidad del sistema social.
4. Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir.

1.5. VALORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Luna y Pezo (2005), los define como “los cimientos y la médula de la cultura organizacional y de cambio. Inspiran la razón de ser, reflejan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados.” (p.68).

Además de los valores Vargas (2007) indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

- Los valores: Elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución.
- Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.
- Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).

1.6. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Luna y Pezo (2005) consideran que es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución, identificando con ello las características de su cultura, para al mismo tiempo determinar si fuese necesaria la introducción de nuevos cambios a la misma.

Tipos de cultura organizacional

RUTINARIA	Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja de manera piramidal. Dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas. Los gerentes trabajan bajo presión, sobrecargados y paran ocupados
BUROCRÁTICA	Por lo general busca encontrar las fallas de otras personas.

	<p>Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud en su trabajo.</p> <p>Utilizan una estrategia rígida y radical.</p> <p>Poseen dificultad y sesgos al tomar decisiones.</p>
SOÑADORA	<p>En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio.</p> <p>Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas</p>
CULTURA FLEXIBLE	<p>Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización.</p> <p>En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta.</p>

Fuente: Luna y Pezo, 2005.

1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

La compañía Pricewaterhouse (1996) en su libro *The Paradox Principles*, (Pricewaterhouse Coopers (1996) *The Paradox Principles, Culture and Performance*. Irwin, USA.) menciona que la cultura es un factor determinante para el desempeño de un grupo de personas; así, esta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos, y filosofía típicos en una organización. Así tenemos:

- **Valores**

Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros.

- **Creencias**

Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo de negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

- **Clima**

Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, cómo trabajan los empleados, entre otras.

- **Normas**
Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores.
- **Símbolos**
Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como, por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.
- **Filosofía**
Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

1.8. DESEMPEÑO LABORAL

Muchinsky (2002) define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana, y señala que el desempeño es un comportamiento que determina lo que en realidad los trabajadores hacen y que puede ser observado y calificado por los demás.

De acuerdo a ello, menciona que existen dos tipos de desempeño laboral:

1. Centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo
2. Valora los comportamientos, habilidades, actitudes, capacidades de los trabajadores.

Asimismo, Lado, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

A. Objetivos para la organización:

- Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- Promover las políticas del departamento de Recursos Humanos

- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.

B. Objetivos para los jefes

- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño.
- Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas.

C. Objetivos para los colaboradores

- Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que ésta, le beneficiará.
- Conocer la valoración de su desempeño actual.
- Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales.

D. Beneficios de la evaluación del desempeño

Alles (2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- La detección de necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar la persona idónea para un puesto

- Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

E. Problemas comunes en la evaluación del desempeño

Alles, indica que los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos
- Falta de comunicación entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Retroalimentación deficiente
- Comunicación negativa

1.9. BASES TEORICAS DEL PRESUPUESTO PUBLICO

1.9.1. El Presupuesto.

“las organizaciones deben estar a la vanguardia y sobre todo estar pendiente de los cambios e innovaciones, para ello se deben establecer mecanismos de acción que entre ellos es hacer estimaciones a futuro, tomando en cuenta las diferentes variables intervengan en relación con las implicaciones que esto conlleva, en este sentido se fijaran estrategias y procedimientos para lograr los objetivos planteados”, (Colina & Cubillan, 2012).

El Presupuesto es una herramienta transversal en toda Institución Pública, porque gracias a ella se concretizará la Visión, Misión, objetivos y acciones estratégicas, que vienen definidas en las herramientas de planificación que le precede al Presupuesto, que es

él; Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional (Documentos de planificación a nivel local). Por eso se puede decir que el Presupuesto es el Instrumento último que concretiza de manera vinculada los Planes a nivel Nacional, Regional, y Local.

Es importante mencionar que un Presupuesto Público, para que pueda ser altamente cualitativo y cuantitativo, dentro de un año fiscal, debe de contar con los documentos de planificación (PDC, PEI, POI) debidamente actualizados con información estadística según los ejes estratégicos de desarrollo, para así poder determinar los adecuados objetivos y acciones estratégicas a largo y mediano plazo, toda esta información conjunta nos brindara insumos para poder determinar el cierre de brechas y así asegurar una situación deseable o permanente en la población, y también mejorar condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer con la finalidad de atender adecuadamente a la población. .

Dentro de la secuencia estratégica de planificación para llegar a un Presupuesto Público, tenemos también el Cuadro Multianual de Inversiones que establecerá y determinará las necesidades de los bienes y servicios dentro de actividades y proyectos. Por eso una vez aprobado un Presupuesto Institucional de Apertura, de procederá con la elaboración del PAC (Programa anual de Contrataciones), para de esta manera se empieza con la respectiva ejecución presupuestaria.

1.9.2. El Presupuesto Público

El presupuesto es el documento de mayor importancia para las administraciones públicas. Alfonso Ortega C. (2004:185) menciona además que el Presupuesto es el sistema nervioso de una economía pública, es el equivalente al mercado en el sector privado. Mediante el Presupuesto se fijan las bases para la evaluación de la eficiencia del gasto público.

Según el Art. 8 de la Ley 284112 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, se define al presupuesto como el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidos en el Plan Operativo Institucional. Así mismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

El Presupuesto Público constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con eficacia y eficiencia por parte de las Entidades. Así mismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos (Ley 28411, 2004)

1.9.3. El Presupuesto Por Resultados

Para poder entender la importancia y la trascendencia del Presupuesto por resultado es necesario tener en cuenta que el fin primordial de la Administración Pública es brindar los servicios públicos; según las competencias establecidas en los tres niveles de gobierno; de manera:

- Oportuna
- Eficaz
- Eficiente
- Equitativa.

Por lo tanto, el Presupuesto por Resultado tiene como finalidad alcanzar un proceso presupuestario que contribuya una ejecución presupuestaria de manera eficaz, y eficiente, con el potencial de generar mayores niveles de bienestar en la población.

La Dirección Nacional de Presupuesto Público con el afán de elevar la efectividad del Estado en la solución de los problemas prioritarios de la población y de generar una cultura de retroalimentación en el gasto público busca como mejorar cuantitativamente y cualitativamente el gasto público, por lo tanto surge la necesidad de una distribución de los recursos públicos basados en problemas de una sociedad y no particulares, de esta manera lograr una rentabilidad social con criterios de eficiencia, eficacia y equidad.

De esta manera se busca no ejecutar proyectos llamados los elefantes en blanco, es decir obras sin ninguna incidencia social, proyectos que no mejoran la calidad de vida, que no atienden necesidades básicas en las zonas periféricas y rurales, donde están concentrados la población en pobreza, por lo tanto todas estas inversiones mal ejecutadas no logran reducir los índices de pobreza, de esta manera es necesario cambiar el enfoque del proceso presupuestario, caso contrario los recursos públicos podrían estar generando una mayor desigualdad entre pobres y no pobres, con un efecto negativo para el desarrollo.

Después de todo lo mencionado anteriormente pasaremos a enunciar todos los conceptos que fueron surgiendo en todo este proceso de cambio de enfoque presupuestario.

. El presupuesto por Resultados es el mecanismo por el cual el gasto público se orienta a atender las necesidades básicas de la población, logrando mejorar los niveles de vida de los ciudadanos, y como Álvarez (2010) manifiesta que uno de los objetivos fundamentales de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz bienes y servicios públicos que requiere la población.

Presupuesto por Resultados (PpR) 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 e los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas (Ley 28411, 2004) .

El PpR es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario ya 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 de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del estado (Ley 28411, 2004)

El presupuesto por resultados otorga recursos a los organismos para que los gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previsto. Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad. El presupuesto por resultados brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos públicos, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se producen, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados (Tavares & Berretta, 2006)

Según USAID-PERU (2009) define al PpR como un enfoque para elaborar el presupuesto público, en el que los recursos se programan, asignan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios específicos positivos que se quieren alcanzar en el bienestar ciudadano, además el Presupuesto por Resultados tiene una visión integrada de la planificación y del presupuesto.

1.9.4. Presupuesto participativo basado en resultados

Antes de pasar a definir el presupuesto por resultado es importante indicar elementos básicos acerca del Presupuesto Participativo, dicho presupuesto se dio dentro del reglamento de la Ley Nro 28056 Ley Marco del Presupuesto Participativo dentro de esta ley se define el Presupuesto Participativo como un proceso que fortalece las relaciones Estado Sociedad, mediante el cual se define las prioridades sobre las acciones o proyectos de inversión a implementar en el nivel de Gobierno Regional o Local con la participación de la sociedad organizada, generando compromisos de todos los agentes participantes para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar las fases del Proceso Participativo:

- a) **Fase Preparación.** - En esta fase comprende las acciones de comunicación, sensibilización, convocatoria, identificación y capacitación de los agentes participantes.
- b) **Fase de Concertación.** - En esta fase se identifica tres acciones importantes y trascendentes del Presupuesto Participativo que son;
 - Taller de identificación y Priorización de Problemas.
 - Evaluación Técnica de Proyectos.
 - Taller de Priorización de Proyectos de Inversión.
- c) **Fase de Coordinación entre Niveles de Gobierno.** - En esta fase los niveles de gobierno regional y local realizan las coordinaciones necesarias para determinar sus intervenciones según sus competencias establecidas por ley.
- d) **Fase de Formalización.** - En esta etapa se dan dos momentos importantes; la Inclusión de Proyectos en el Presupuesto Institucional y la Rendición de cuentas.

Una vez mencionado puntos relevantes acerca del Presupuesto Participativo pasaremos a definir el Presupuesto Participativo por Resultados.

El Presupuesto Participativo por Resultado se da dentro del marco legal de la Resolución Directoral Nro. 007-2010-EF-76.01 publicado el 10-04-2010 “Instructivo para el Presupuesto Participativo basado en Resultados”

Según la Guía del Presupuesto Participativo basado en Resultados – DNPP – MEF – Proyecto USAID/PERU, el Presupuesto Participativo basado en Resultados se enmarca dentro del nuevo enfoque de la nueva gerencia y gestión pública, en el cual los recursos públicos se asignan, ejecutan y evalúan en función a cambios específicos que se deben alcanzar para mejorar el bienestar de la población. Lograr estos cambios supone producir resultados que mejoren notoriamente las condiciones de vida de las personas.

El Presupuesto Participativo basado en Resultados comprende la incorporación al proceso del Presupuesto Participativo de las corrientes renovadoras del presupuesto y la gestión por resultados en los que el/la ciudadano/a y los resultados que estos requieren y valoran se constituyen en el eje del accionar público.

Para tal fin, se estructuran los presupuestos en función a los productos, es decir, bienes y servicios que la población recibe de parte de las instituciones públicas, para lograr los resultados. El presupuesto anual debe garantizar las dotaciones de recursos necesarios para poder desarrollar los productos, que incluyen las previsiones presupuestarias para los recursos humanos, insumos materiales y bienes de capital que sean necesarios. El Presupuesto Participativo es el espacio en el que pueden facilitarse las decisiones de inversión que dotarán a las entidades del Estado con los bienes de capital necesarios para cubrir

las brechas existentes y que limitan el desarrollo y entrega de los productos.

1.9.5. Acciones que comprende el Presupuesto Por Resultados

La Dirección General de Presupuesto Público (MEF, 2015) afirma que el PpR permite:

- Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos.
- Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados.
- Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público.
- Establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro.
- Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población.
- Usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas.
- Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

Entonces, con el PpR se busca priorizar el gasto público en aquello que realmente contribuya al logro de resultados que incidan en la mejora del bienestar de la población, así como generar información que permita evaluar en qué medida se está avanzando en el logro de dichos resultados (MEF, 2015)

1.9.6. Beneficios del presupuesto basado en resultados

El Presupuesto Participativo permite:

- 1) Priorizar los resultados que queremos obtener para lograr transformar y resolver grandes problemas o aprovechar potencialidades que tengamos en nuestras jurisdicciones.
- 2) Priorizar mejor los proyectos en función de los resultados que queremos obtener y utilizar adecuadamente los recursos públicos de acuerdo a los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado del distrito, provincia, región.
- 3) Mejorar la relación entre el gobierno local o regional y la población, propiciando que los pobladores participen en la gestión pública y en la toma de decisiones sobre las prioridades de inversión que contribuyan a su desarrollo.
- 4) Comprometer a la población, y empresa privada en las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.
- 5) Realizar el seguimiento, control y vigilancia de los resultados, de la ejecución del presupuesto y la fiscalización de la gestión de las autoridades.
- 6) Hacer realidad la agenda del desarrollo territorial

1.9.7. Programa Presupuestal

Antes de definir un programa presupuestal es importante señalar que un programa presupuestal es una categoría presupuestal, que son criterios de clasificación de gasto presupuestal, por lo tanto, las Categorías Presupuestales existentes son:

- Acciones centrales.
- Acciones Presupuestarias que no resultan en productos (APNOP).
- Programas Presupuestales (PP).

Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Además, es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de PpR (El Presupuesto por Resultados, 2015, p. 27).

1.9.7.1. Ahora dentro de los programas presupuestales para los gobiernos locales tenemos lo siguiente

- Programa articulado nutricional
- Salud Materno Neonatal
- 0016. TBC-VIH/Sida
- 0017. Enfermedades Metaxénicas y Zoonosis
- 0018. Enfermedades No Transmisibles
- 0024. Prevención y control del cáncer
- 0030. Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana
- 0036. Gestión integral de residuos solidos
- 0039. Mejora de la sanidad animal
- 0040. Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal
- 0041. Mejora de la inocuidad agroalimentaria
- 0042. Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario
- 0046. Acceso y uso de la electrificación rural
- 0051. Prevención y tratamiento del consumo de drogas

- 0068. Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres
- 0072. Programa de desarrollo alternativo integral y sostenible - Pirdais
- 0074. Gestión Integrada y efectiva del control de oferta de drogas en el Perú
- 0080. Lucha contra la violencia familiar
- 0083. Programa nacional de saneamiento rural
- 0087. Incremento de la competitividad del sector artesanía
- 0089. Reducción de la degradación de los suelos agrarios
- 0096. Gestión de la calidad del aire
- 0101. Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana
- 0104. Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas
- 0109. Nuestras ciudades
- 0115. Programa nacional de alimentación escolar
- 0117. Atención oportuna de niñas, niños y adolescentes en presunto estado de abandono
- 0121. Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado
- 0127. Mejora de la competitividad de los destinos turísticos
- 0129. Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad
- 0130. Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre
- 0132. Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural

- 0138. Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte
- 0140. Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales
- 0142. Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados
- 0144. Conservación y uso sostenible de ecosistemas para la provisión de servicios ecosistémicos
- 0148. Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano

1.9.8. Elementos que componen el Programa Presupuestal.

a) Resultado.

Un resultado es el cambio cuantificable que se busca alcanzar en una población determinada. Asimismo, un resultado específico es la razón de ser de un PP, expresado en un cambio que se busca conseguir sobre una población objetivo para contribuir al logro de un resultado final (Programas Presupuestales con Articulación Territorial, 2014, p. 17)

Con el resultado se busca cambiar los datos estadísticos que se tienen para mejorar la calidad de vida y disminuir la pobreza.

b) Producto.

Un producto es el conjunto articulado de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos (Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2016, 2015, p. 22)

c) Acciones comunes

Son los gastos administrativos de carácter exclusivo del PP, los que además no pueden ser identificados en los productos del PP, ni pueden ser atribuidos enteramente a uno de ellos (Programas Presupuestales, 2015, p. 22)

d) Proyecto

Según el Decreto Supremo Nro. 284-2018-EF en su artículo 3.14 un Proyecto de Inversión es “Corresponde a intervenciones temporales que se financian total o parcialmente, con recursos públicos destinados a la formación de capital físico, humano, institucional, intelectual y/o natural, que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios”.

De este concepto se puede deducir varias premisas:

Todo proyecto no puede ser una intervención permanente, debe de tener un inicio y fin, de no ser así, sería una actividad o gasto corriente. Ahora estos pueden ser financiados con cualquier rubro de financiamientos establecidos en su debido presupuesto.

Constituye una intervención limitada en el tiempo, de la cual resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del Gobierno (Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2016, 2015, p. 22)

a) Actividad

Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes), que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto (Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2016, 2015, p. 23)

b) Indicador

Es un enunciado que define una medida sobre el nivel de logro en el resultado, los productos y/o actividades (Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2016, 2015, p. 23)

c) Meta

Es el valor numérico proyectado de los indicadores (Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2016, 2015, p. 23)

1.9.9. Ejecución Presupuestal

Todo Presupuesto Público se formaliza con la aprobación del Congreso de la Republica, mediante la Ley de Presupuesto Público para el año fiscal correspondiente. De esta manera se da inicio al cumplimiento de las actividades y proyectos programados durante las fases de todo proceso presupuestario, de esta manera alcanzar los objetivos institucionales, y así se dará simultáneamente las adquisiciones de bienes, servicios, equipamiento y personal, para cumplir en otorgar oportunamente los servicios públicos a la población.

Toda ejecución presupuestaria se encuentra dentro de un Ejercicio Presupuestario, por lo tanto, el ejercicio presupuestario comprende dos etapas:

- El año fiscal.
- El periodo de regularización.

Entiéndase como año fiscal a partir del 1 de enero al 31 de diciembre, periodo en el que se ejecutan todos los ingresos y los gastos en relación a su presupuesto aprobado. En cuanto al periodo de regularización este está determinado por las normas del Sistema Nacional de Contabilidad.

Antes de pasar hablar acerca de las fases de la ejecución del gasto y del ingreso, es relevante mencionar el papel económico que significó la PCA (Programación de Compromiso Anual) en el año 2011.

Por los años 2010 y 2011 el mundo empezaba enfrentar una crisis económica, ante esto una de las tantas medidas económicas que toma el estado mediante el MEF, es la Programación de Compromiso Anual (PCA), un instrumento fiscal, que tenía por finalidad lo siguiente:

- Reducir la demanda del gasto público mediante la adquisición de bienes y servicios.
- Priorizar el gasto a corto plazo buscando de esta manera no certificar en su totalidad el Presupuesto Institucional.
- Le permitía al MEF compatibilizar la programación del gasto del presupuesto del sector público, con el marco macroeconómico multianual.

Dicha aplicación de la PCA se realizó mediante el Sistema de Administración Financiera SIAF_SP.

La PCA, esta era una medida temporal, pero sigue vigente en el manejo del SIAF_SP, hasta la actualidad, tal vez ya no como un instrumento controlador.

La PCA es calculada antes del inicio del año fiscal, por la DGTP, en coordinación con la Dirección General del Tesoro Público, la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal y la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos.

1.9.9.1. Exclusividad de los Créditos Presupuestarios.

El crédito presupuestario se destina, exclusivamente, a la finalidad para la que haya sido autorizada en los presupuestos, o la que resulte de las modificaciones presupuestarias aprobadas conforme a la Ley General. Entiéndase por crédito

presupuestario a la dotación consignada en el Presupuesto del Sector Público, así como en sus modificaciones, con el objeto de que las entidades puedan ejecutar gasto público (Ley 28411, 2004).

1.9.9.2. Ejecución de los fondos públicos

La ejecución de los Ingresos Públicos están determinados según la referencia normativa del Decreto Legislativo Nro 1440 en sus Artículos 38 y 39, y en concordancia con la Ley 28411 (2004) Ley General del Sistema de Presupuesto:

De

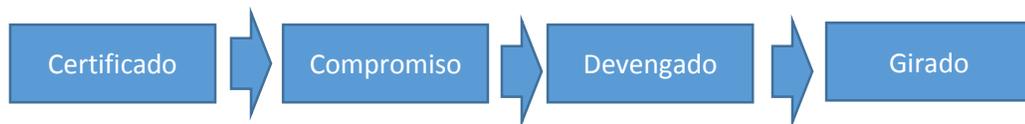
- a) Estimación:** es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.
- b) Determinación:** es el acto por el que 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.
- c) Percepción:** es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

Es importante mencionar que en la determinación de los ingresos no siempre existe una certeza económica de lograr en recaudar lo que se estimó, a veces la recaudación supera a la estimación o caso contrario la estimación fue mayor a la recaudación, ambos aspectos económicos son evaluados a fin de año, para poder determinar los factores o indicadores de estimación de ingresos.

1.9.10. LA EJECUCION DEL GASTO PUBLICO

La ejecución del gasto público esta normado en el Art 40 al 44 del Decreto Legislativo Nro 1440, sub Capitulo II del Capítulo III de la Directiva Nro 011-2019-EF/50.01.

Es importante conocer primero cual es el proceso del gasto público en sus distintas fases:



En el Manual de Estadísticas y Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional (2014) define como “El gasto es una disminución del patrimonio neto como resultado de una transacción”. Los principales tipos de gasto son la remuneración a los empleados, el uso de bienes y servicios, el consumo de capital fijo, los intereses, los subsidios, las donaciones, las prestaciones sociales y los otros gastos. Además, el gasto puede clasificarse según las funciones del gobierno, por ejemplo: salud o protección social.

Ortega y García (2000) nos dice que el gasto público es la inversión de los ingresos de las entidades públicas en la satisfacción de las Necesidades colectivas, resumiendo que el gasto debe ser bien utilizado en las necesidades de la población, por otro lado Ortega finaliza que no basta que el congreso decreta un gasto para que pueda hacerse, es preciso además que haya apropiación suficiente en el presupuesto. Sólo cuando este último requisito se cumple, puede el gobierno tomar las medidas administrativas necesarias para hacer nacer la obligación.

La Ley General del Sistema de Presupuesto Público en su artículo 12 define al gasto público como el conjunto de erogaciones que, por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios

aprobados en los respectivos presupuestos (Ley 28411, 2004), la ejecución del gasto público comprende las etapas siguientes:

A. CERTIFICACIÓN

Esta etapa de la Certificación surge debido que cada fin de año se terminaba con varios gastos asumidos o ejecutados sin su debido presupuesto, por lo tanto generaba deudas impagables, es así que surge esta etapa de la Certificación, para que cada área antes de asumir un gasto, primero tiene que realizar coordinaciones con la oficina de presupuesto para asegurar su respectiva certificación presupuestaria y de esta manera cumplir con unos de los Principios de Presupuesto que es el del Equilibrio Fiscal, donde se determina que los gastos no pueden ser mayores a los ingresos.

Por lo tanto, la Certificación otorgara la garantía, el respaldo financiero, mediante un acto administrativo, para poder cumplir con los pagos de los requerimientos emitidos por las áreas usuarias.

Por lo tanto, pasaremos a explicar algunos beneficios y/o cualidades de la certificación:

- Reserva; permite asegurar el presupuesto hasta que se termine todo el procedimiento de pago.
- Garantiza; con esta etapa se convierte en un requisito indispensable antes de comprometer algún gasto.
- Prevee; la certificación nos indicara nuestra capacidad de afectación presupuestaria, dándonos un control simultaneo en la capacidad del gasto, y de esta manera evitamos endeudarnos.

- Tiempo; la certificación solo es válida dentro del año fiscal en curso, su continuidad estará afectada a los saldos de balances dentro de las normativas vigentes.
- Susceptible a modificación; la certificación puede ser anulada o rebajada con los respectivos sustentos por las áreas administrativas competentes.
- Indicador; la certificación se convierte en un indicador de proyección del gasto presupuestario, es decir nos permite evaluar desde la solicitud hasta la ejecución del gasto y así tomar acciones necesarias para mejorar la capacidad de gasto.

B. COMPROMISO

Es el 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, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios.

En esta fase del gasto presupuestario, se identifica al proveedor y/o se conoce definitivamente el destino del gasto, dentro de plazos, tiempos, condiciones, que formaliza dicha fase.

El compromiso será nulo si se quiere comprometer mayor a lo certificado.

En esta fase del gasto determina el tipo de recurso dentro del rubro de financiamiento, para poder conocer la disponibilidad financiera, no olvidemos que una Disponibilidad Presupuestaria va ser siempre igual a una disponibilidad financiera.

Por lo tanto, en esta fase se coordina con las áreas responsables de la recaudación o percepción de ingresos, para su respectivo afectación al tipo de recurso.

Cuando se tratan de Procesos de selección, primero el contrato y/o la orden de servicio, deben de estar colgadas en la plataforma SEACE, para su respectiva vinculación SIAF, en el respectivo compromiso.

Para poder comprometer el gasto es necesario identificar el documento sustentatorio a utilizar, según sea el tipo de operación de gasto.

En el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF, el sistema, según el tipo de operación de gasto nos da los respectivos documentos sustentatorios en la fase del compromiso, que estos tienen vínculo directo con la normatividades aplicadas a cada tipo de operación de gasto.

Pasamos a detallar algunos documentos de compromiso:

- Planilla de movilidad
- Planilla de dietas de directorio.
- Planilla de propinas.
- Planilla de racionamiento.
- Planilla de viáticos.
- Contrato de compra y venta
- Resumen anualizado de locadores de servicios
- Resumen anualizado de planilla proyectos especiales.
- Orden de compra
- Orden de Servicio.

C. DEVENGADO

El devengado es el acto mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documental ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al Presupuesto Institucional, en forma definitiva, con cargo a la correspondiente cadena de gasto (Ley 28411, 2004) Todo reconocimiento de devengado, el área usuario deberá de tener en cuenta todos lo establecido en el marco legal, caso contrario dará lugar a responsabilidad administrativa, penal, y civil, según corresponda, del titular de la entidad y del responsable del área usuaria, y también de la oficina de administración o quien haga sus veces, conforme a lo dispuesto en el artículo 43 del Decreto legislativo Nro. 1440.

- **Pago:** El pago es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas (Ley 28411, 2004)

Para que exista una adecuada cancelación de pago es necesario considerar lo siguiente:

- Para realizar un pago cualquiera primero tiene q cumplir los requisitos de todo devengado.
- Esta fase de gasto es regulado de forma específica por las Normas del Sistema Nacional de Tesorería que emite la Dirección General de Tesoro Público.

Una vez expuesto las fase del gasto, es necesario también señalar acerca de la:

D. PREVISIÓN PRESUPUESTARIA

La previsión presupuestaria se da cuando el servicio o la ejecución de gastos comprende más del año fiscal, contando para estos los créditos presupuestarios de los años posteriores en relación de los gastos multianuales, por lo tanto busca darle el crédito correspondiente a ese compromiso en los años fiscales siguientes, por lo tanto se convierte en un acto administrativo que asegura la disponibilidad presupuestaria para atender dichas obligaciones en los años fiscales subsiguientes.

La previsión presupuestaria busca la reserva de los recursos para los años subsiguientes.

Para que la previsión presupuestaria este respaldado, este se debe de encontrar por lo menos en el Proyecto de la Ley Anual de Presupuesto correspondiente al año siguiente.

Toda previsión presupuestaria debe de actualizarse, según corresponda, a lo largo del desarrollo del procedimiento de selección y la ejecución contractual al nivel del detalle especificado.

Para el caso de las previsiones presupuestarias de inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, se debe de verificar que la inversión se encuentre programada en el PMI.

Tener en cuenta que los montos previsionales para los siguientes años fiscales no deben de exceder los montos registrados durante la programación multianual de los años respectivos.

Por último, todo Previsión Presupuestaria debe de contener la siguiente información:

- Código de Unidad Ejecutora.
- Oficina solicitante del requerimiento.
- Determinación de la fuente de financiamiento.
- Determinación de la genérica del gasto.
- Cadena funcional programática que afectara la previsión presupuestaria.
- Meta presupuestal del año fiscal en curso.
- En caso de Proyectos que están dentro de un proceso de selección, se debe de indicar el código único del proyecto asociado a la previsión presupuestaria.

E. INDICADOR DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo, dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales asociadas al servicio público y bienestar de la ciudadanía, entonces el desempeño involucra los aspectos públicos y organizacionales y su relación con el entorno.

Todo indicador cumple por lo general dos funciones básicas:

Función Descriptiva. - El indicador describe una situación real, una línea de base, un estado situacional, de alguna actuación.

Función Valorativa. - El indicador al conocer una situación real, añade un juicio de valor para ver y entender cómo mejorar dichas actuaciones.

Toda medición de desempeño nos lleva a una asignación de responsabilidades, por lo tanto surge una responsabilidad pública, en base a un compromiso que se tiene con la población, y dentro de esta evaluación constante y permanente del desempeño en favor de la ciudadanía, nos llevara a diseñar métodos formas, estrategias, todo aquello que planificara o

sistematizara las acciones para así cumplir los objetivos y la metas con la población, por lo tanto estos indicadores de desempeño serán como los puntales de toda actuación pública.

Por lo tanto medir el desempeño es un proceso sistemático y de valor que consiste en obtener información confiable sobre un proceso, un programa, un producto o una actividad para procesar, analizar y comparar sus resultados con un indicador base o estándar tomando como referencia la eficiencia, eficacia y el rendimiento de los programas y proyectos, así como la productividad operativa, financiera y de inversión de las entidades públicas para promover y apoyar la mejora continua en sus respectivas gestiones.

“Los Indicadores son expresiones cuantitativas que nos permite ver el cumplimiento de objetivos establecidos en relación a una línea base.

“Es una herramienta de gestión Pública que cuantifica e identifica los Ingresos y Gastos Públicos de una unidad ejecutora o pliego en base a un Equilibrio Fiscal, para un periodo fiscal determinado.” Por parte los Ingresos se encuentra expresado por **Fuentes de Financiamiento**, y por parte del gasto, por **Genérica del Gasto**.

La Finalidad de los indicadores son las siguientes:

- Mide el desempeño de los programas estratégicos, los procesos y la calidad de la inversión pública.
- Induce a un cambio de modernización en el presupuesto que permita eliminar procesos en la programación, ejecución en relación a los documentos de planificación como el Plan Operativo Institucional.

- Define con claridad el cumplimiento, objetivos, metas y acciones en términos de valor.
- Apoya en el seguimiento control y evaluación de los objetivos y acciones estratégicas establecidas y determinadas en el Plan Estratégico de Desarrollo y su plan Operativo Institucional.
- Propicia una confianza en la gestión institucional, que nos permite eliminar el concepto de ilegitimidad y no transparencia.
- Fortalece una transparente rendición de cuentas

F. EFICACIA

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

La eficacia se considera no solo como los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre lo resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

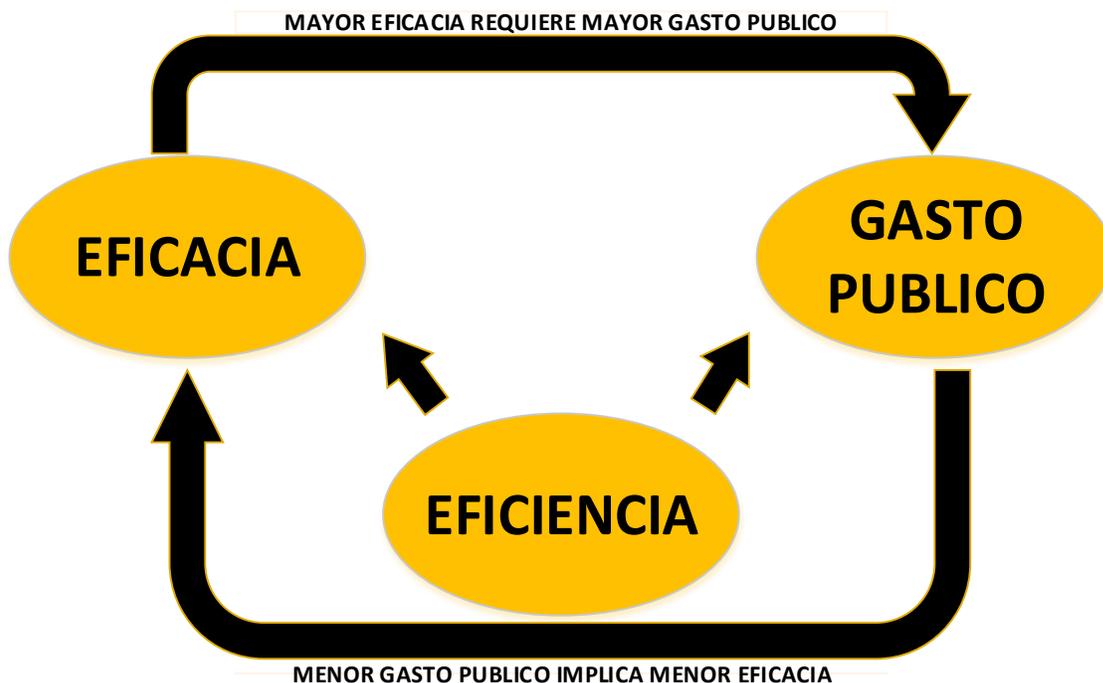


G. EFICIENCIA

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Toda actuación eficiente se define como aquella que con unos recursos determinados se logra el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos se mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Existirá una relación dentro de la eficiencia el desempeño del servicio prestado o vendido con relación a su coste. Como también habrá una comparación del rendimiento en relación a estándares establecidos.



1.9.11. Clasificadores Presupuestarios

1.9.11.1. Clasificadores de Ingresos y Gastos

Su estructura está constituida de la siguiente manera:

a) Existe un clasificador único para identificar las partidas del ingreso y los gastos, denominado Tipo de Transacción y que está dividido en:

1. Ingresos Presupuestarios

2. Gastos Presupuestarios

b) Cada Tipo de Transacción está dividido en tres Niveles: Genérica, Subgenérica y Específica

c) La estructura está compuesto por 6 campos.

Tipo Transacción	Genérica	SubGenérica	SubGenérica	Específica	Específica
1 dígito	1 dígito	2 dígitos	2 dígitos	2 dígitos	2 dígitos
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2

(Finanzas, 2019)

1.9.11.2. Gastos presupuestarios

A. Personal y obligaciones sociales

Es el gasto público que se realiza por concepto de pagos y cualquier beneficio laboral al personal que se encuentran debidamente formalizados y contratados en los Regímenes Laborales vigente en el sector público.

Es decir, comprende todas las obligaciones del Empleador hacia el contratado y/o empleado.

B. Pensiones y otras prestaciones sociales

Gastos por el pago de pensiones a cesantes y jubilados del sector público, prestaciones a favor de los pensionistas y personal activo de la administración pública, asistencia social que brindan las entidades públicas a la población en riesgo social.

C. Bienes y servicios

Son gastos que tienen por finalidad financiar actividades presupuestarias del gasto corriente, atendiendo necesidades de gestión, en función a los objetivos y acciones estratégicas Institucionales de toda Institución Pública.

D. Donaciones y transferencias

Gastos por donaciones y transferencias a favor de gobiernos, organismos internacionales y unidades de gobierno no reembolsables de carácter voluntario u obligatorio. Incluye las transferencias por convenios de administración de recursos.

E. Otros gastos

Gastos por subsidios a empresas públicas y privadas del país que persiguen fines productivos, transferencias distintas a donaciones, subvenciones a personas naturales, pago de impuestos, derechos administrativos, multas gubernamentales y sentencias judicial.

F. Adquisición de activos no financieros

Es todo Gasto de Inversión que tiene por finalidad resolver un problema o reducir una brecha pública, y termina aumentando el Activo No Corriente en las instituciones del sector público.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El Tipo del problema a investigar es documental, de campo y a la vez aplicativo, dada la ejecución de normas legales según la gestión de los Gobiernos Locales o Municipalidades, así como de los sistemas de control interno y Auditorías internas que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas Institucionales, como es nuestro caso.

- a) **Técnicas:** Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la Encuesta en la modalidad de cuestionario.
- b) **Instrumento:** Para la variable que evalúa la cultura organizacional se contó con 18 reactivos, con una escala de 1 – 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre.
- c) **Validación del Instrumento.**

El instrumento de **cultura organizacional** fue validado mediante seis jueces expertos dentro de los cuales se encuentran: Docentes del Área de Desarrollo

en las Organizaciones, Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, jefes de Departamento de la Gestión Humana y Psicólogos Investigadores con experiencia en psicometría. El instrumento evalúa los siguientes factores: Valores, Creencias, Clima, Normas Símbolos, Filosofía.

Para la variable Desempeño laboral **y Ejecución de Gastos Publico** según Genérica, se tomó la data histórica del gasto de la Municipalidad de los años 2019 y 2020, tal como se adjunta en anexo.

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

- a) **Ubicación Espacial:** El estudio se realizó en el ámbito del Distrito de Chuquibamba en la región Arequipa.
- b) **Ubicación temporal:** Para la primera fase de la investigación se desarrolló en el mes de noviembre del 2019; para la segunda fase del estudio se tomó en los meses de noviembre y diciembre del 2020, por lo tanto, es un estudio transversal porque se tomó las lecturas en dos momentos determinados (2019 -2020) que podrían cambiar por diversos fenómenos o factores sociales.
- c) **Unidades de Estudio:** Las unidades de estudio están conformadas por servidores de la Municipalidad de Chuquibamba que se encuentren en planilla.
- d) **Universo:** Está conformado por la totalidad de servidores del Municipio.
- e) **Muestra:** Se ha establecido a la totalidad de servidores de la Municipalidad, es decir a 25 trabajadores.

2.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1. Resultados de Confiabilidad y validación de los Instrumentos de Investigación

Descripción	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional 2019	0.659
Cultura Organizacional 2020	0.609
Presupuesto Publico 2019	0.721
Presupuesto Publico 2020	0.775

Se realizó la prueba de Alfa de Cronbach para los instrumentos de investigación de Cultura Organizacional del periodo 2019 y 2020, el cual obtuvo los siguientes resultados:

Para la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el instrumento de Cultura Organizacional del periodo 2019 se obtiene un coeficiente de 0.659 y para el instrumento de Cultura Organizacional del periodo 2020 se obtiene un coeficiente de 0.609, indicadores que asegura que los instrumentos en general tienen una Alta confiabilidad con lo cual se aseguran que los resultados que se obtendrán de la toma del instrumento son altamente confiables.

Para la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el instrumento de Presupuesto Público del periodo 2019 se obtiene un coeficiente de 0.721 y para el instrumento de Presupuesto Público del periodo 2020 se obtiene un coeficiente de 0.775, indicadores que asegura que los instrumentos en general tienen una Alta confiabilidad con lo cual se aseguran que los resultados que se obtendrán de la toma del instrumento son altamente confiables.

2.3.2. Resultado de coeficiente de correlación de Spearman

RESULTADOS OBTENIDOS			Presupuesto Publico 2019
Rho de Spearman	Cultura Organizacional 2019	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,466* .019 25

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la presente tabla, se muestra una correlación de Spearman de 0.466, indicando una correlación moderada

RESULTADOS OBTENIDOS			Presupuesto Publico 2020
Rho de Spearman	Cultura Organizacional 2020	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,770** .000 25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la presente tabla, se muestra una correlación de Spearman de 0.770, indicando una correlación alta

2.4. Criterios para el manejo de resultados

- Una vez aplicado el instrumento se procedió a su tabulación en el Software Microsoft Excel.
- Se elaboró la matriz de sistematización de los datos.
- Se procedió a realizar la relación de variables en SPSS.
- Se aplicó la herramienta estadística Ji Cuadrado.
- Elaboración de tablas y gráficos.
- Interpretación de los resultados.

- Explicación detallada de las relaciones entre variables, respondiendo a los objetivos e hipótesis planteadas para la presente investigación.
- Elaboración de conclusiones, recomendaciones y otros.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

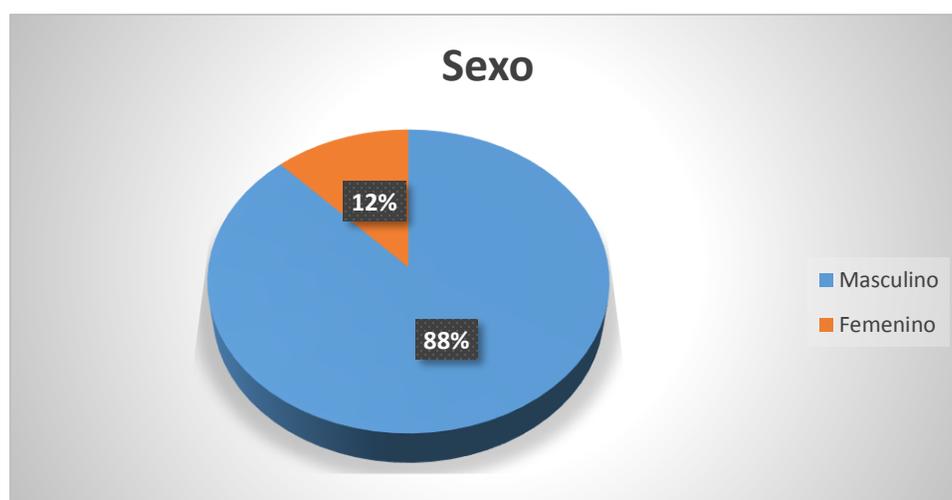
DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Tabla 1
SEXO

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	22	88.00%
Femenino	3	12.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

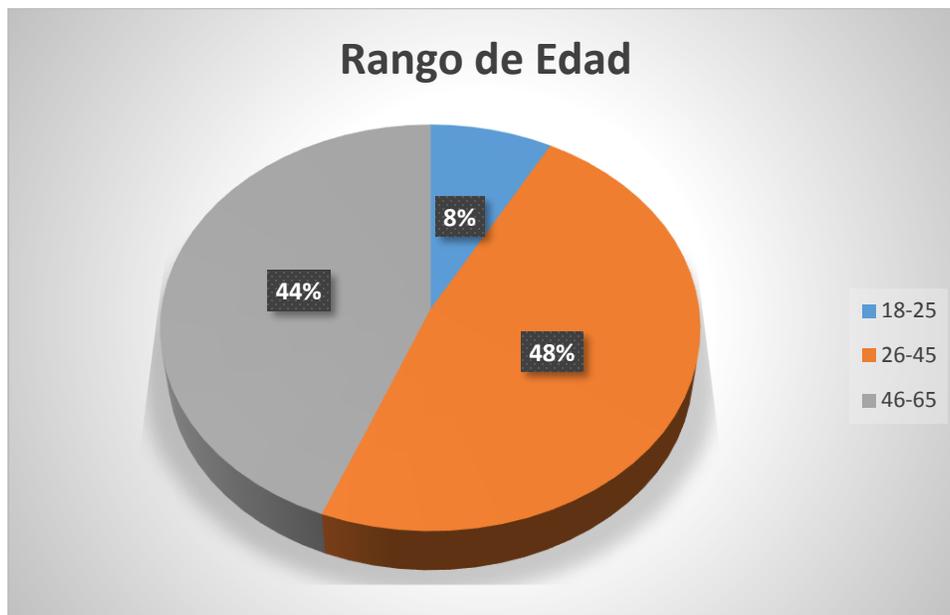
En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, en su mayoría son varones, (88%), en los periodos, 2019 - 2020”

Tabla 2
RANGO DE EDAD

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	2	8.00%
26-45	12	48.00%
46-65	11	44.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, tienen un rango de edad que fluctúa entre los 18 a 65 años, siendo los de mayor preponderancia los de 26 a 45 años (48%), en los periodos, 2019 - 2020”

CULTURA ORGANIZACIONAL - VALORES

Pregunta 1

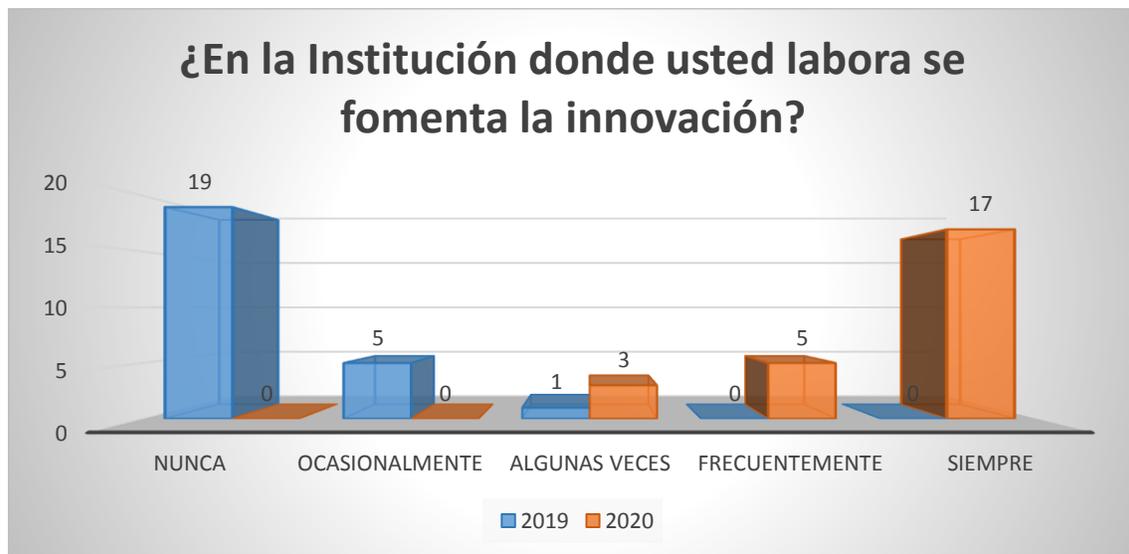
Tabla 3

EN LA INSTITUCIÓN DONDE USTED LABORA SE FOMENTA LA INNOVACIÓN

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	19	0	76%	0%
Ocasionalmente	5	0	20%	0%
Algunas veces	1	3	4%	12%
Frecuentemente	0	5	0%	20%
Siempre	0	17	0%	68%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “en la Institución donde usted labora se fomenta la innovación”, en el periodo 2019 dijeron que nunca en un 76%, pero en el periodo 2020, dijeron que “siempre” en un 68%.

Pregunta 2

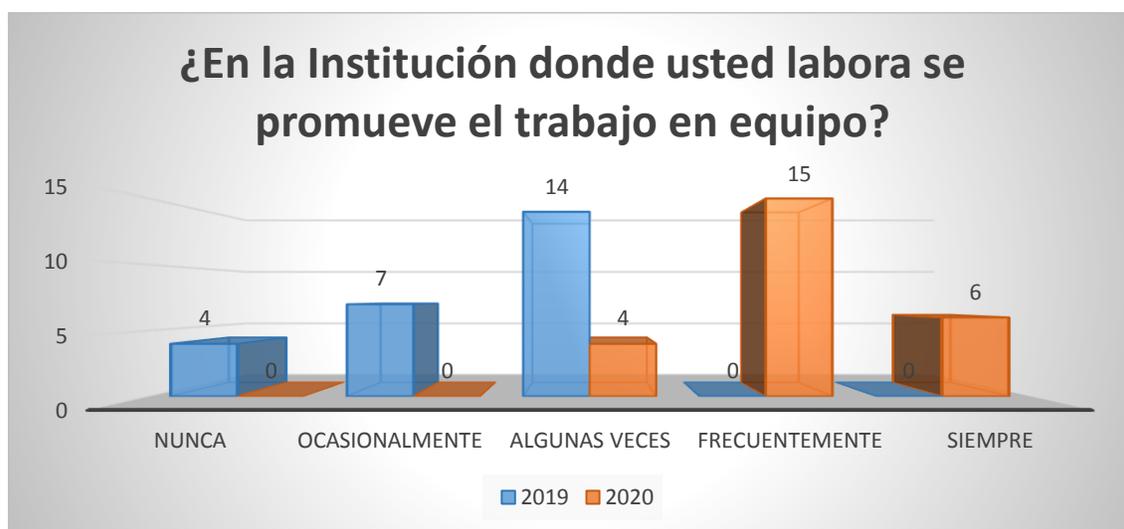
Tabla 4

EN LA INSTITUCIÓN DONDE USTED LABORA SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	4	0	16%	0%
Ocasionalmente	7	0	28%	0%
Algunas veces	14	4	56%	16%
Frecuentemente	0	15	0%	60%
Siempre	0	6	0%	24%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “en la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo”, en el periodo 2019 manifestaron que “algunas veces” (56%), pero en el periodo 2020, dijeron que “frecuentemente” (60%), es decir la respuesta fue positiva.

Pregunta 3

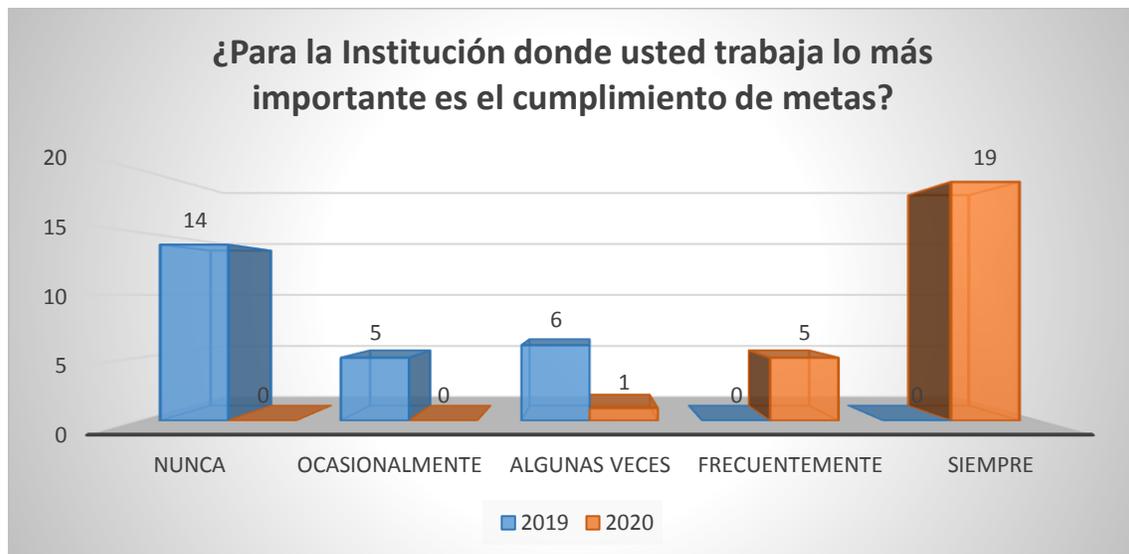
Tabla 5

PARA LA INSTITUCIÓN DONDE USTED TRABAJA LO MÁS IMPORTANTE ES EL CUMPLIMIENTO DE METAS

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	14	0	56%	0%
Ocasionalmente	5	0	20%	0%
Algunas veces	6	1	24%	4%
Frecuentemente	0	5	0%	20%
Siempre	0	19	0%	76%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “en la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (56%), pero en el periodo 2020, dijeron que “siempre” (76%), es decir la respuesta fue positiva.

D1: VALORES

Tabla 6
VALORES ORGANIZACIONALES

Descripción	2019	2020
Promedio	5.36	13.36

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre los “valores organizacionales”, estos manifestaron que en el periodo 2019 se valoró medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso, es decir, fue negativa (5.36), ya en el periodo 2020 se valoró la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso (13.36), el resultado fue positivo.

CULTURA ORGANIZACIONAL - CREENCIAS

Pregunta 4

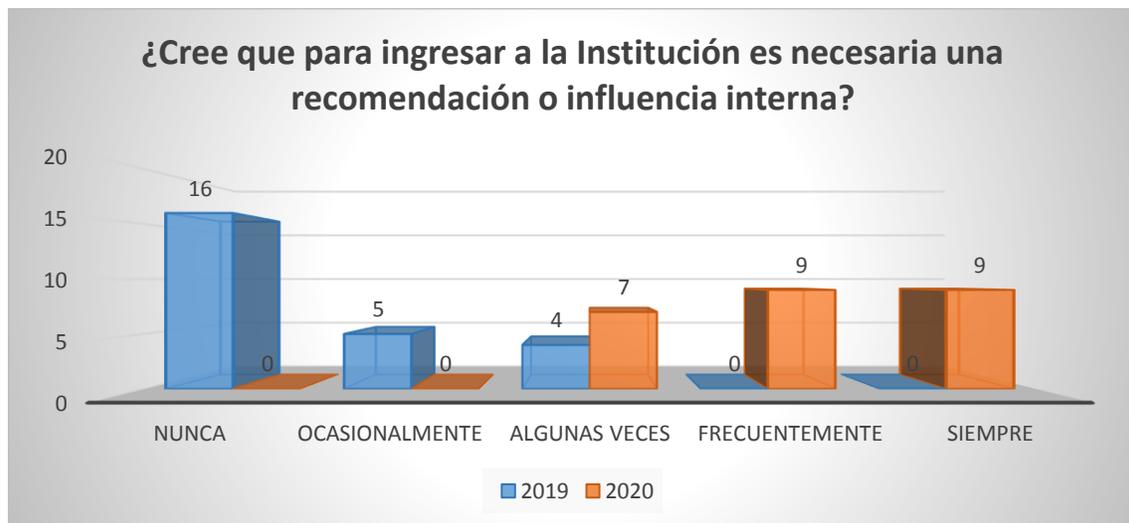
Tabla 7

CREE QUE PARA INGRESAR A LA INSTITUCIÓN ES NECESARIA UNA RECOMENDACIÓN O INFLUENCIA INTERNA

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	16	0	64%	0%
Ocasionalmente	5	0	20%	0%
Algunas veces	4	7	16%	28%
Frecuentemente	0	9	0%	36%
Siempre	0	9	0%	36%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (64%), ya en el periodo 2020, dijeron que “frecuentemente” y “siempre” (36%).

Pregunta 5

Tabla 8

CREE USTED QUE EL SALARIO QUE RECIBE POR SU LABOR EN LA INSTITUCIÓN ES EL ADECUADO

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	13	0	52%	0%
Ocasionalmente	8	0	32%	0%
Algunas veces	4	10	16%	40%
Frecuentemente	0	3	0%	12%
Siempre	0	12	0%	48%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (52%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (48%).

Pregunta 6

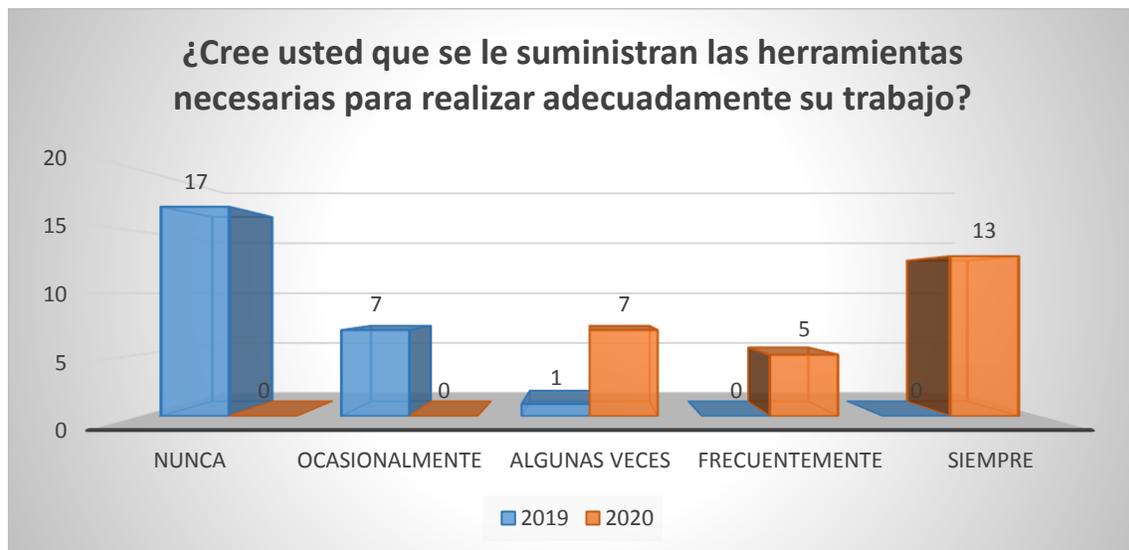
Tabla 9

CREE USTED QUE SE LE SUMINISTRAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	17	0	68%	0%
Ocasionalmente	7	0	28%	0%
Algunas veces	1	7	4%	28%
Frecuentemente	0	5	0%	20%
Siempre	0	13	0%	52%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (68%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (52%).

D2: CREENCIAS

Tabla 10
CREENCIAS ORGANIZACIONALES

Descripción	2019	2020
Promedio	4.52	12.40

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre distintos aspectos relacionados con las “creencias organizacionales”, manifestaron en el periodo 2019 no tener lo necesario para trabajar, ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar (4.52). En el periodo 2020, creen tener lo necesario para trabajar, ser bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la administración pública (12.40).

Pregunta 7

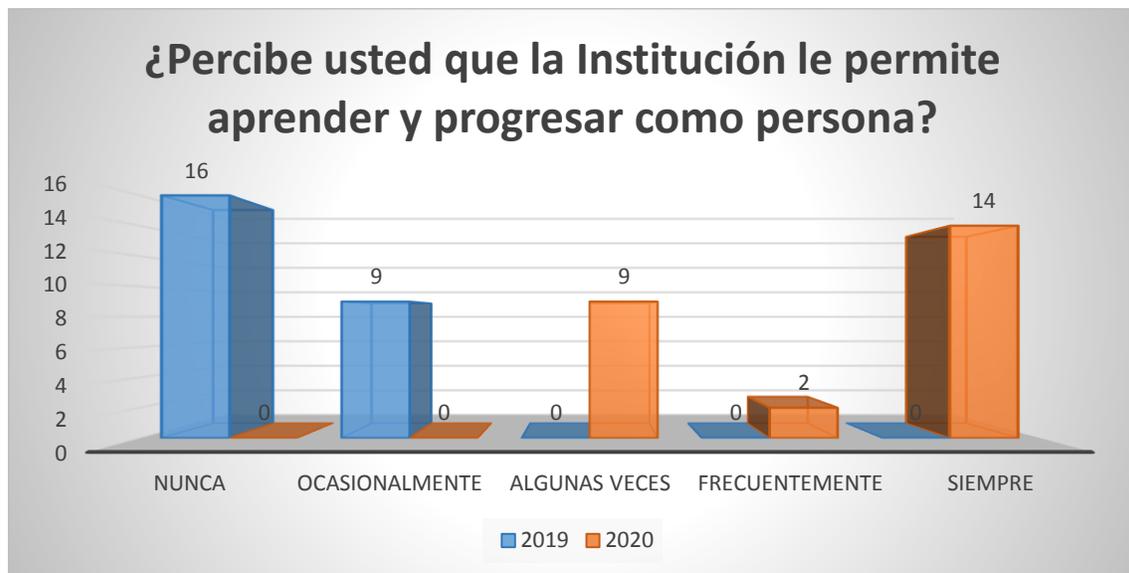
Tabla 11

PERCIBE USTED QUE LA INSTITUCIÓN LE PERMITE APRENDER Y PROGRESAR COMO PERSONA

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	16	0	64%	0%
Ocasionalmente	9	0	36%	0%
Algunas veces	0	9	0%	36%
Frecuentemente	0	2	0%	8%
Siempre	0	14	0%	56%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “percibe que la Institución le permite aprender y progresar como persona”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (64%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (56%).

Pregunta 8

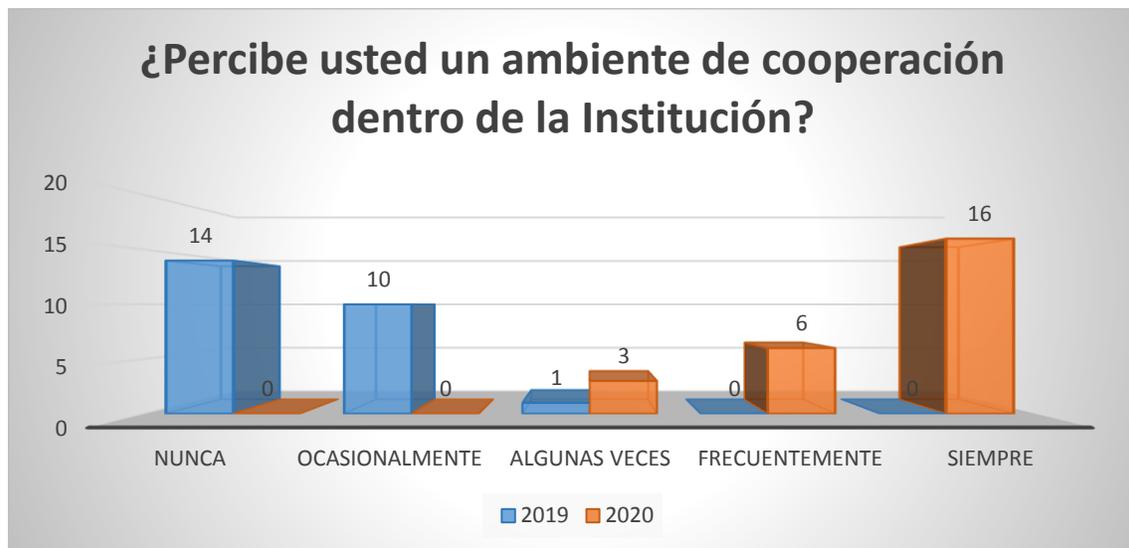
Tabla 12

PERCIBE USTED UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	14	0	56%	0%
Ocasionalmente	10	0	40%	0%
Algunas veces	1	3	4%	12%
Frecuentemente	0	6	0%	24%
Siempre	0	16	0%	64%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (56%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (64%).

Pregunta 9

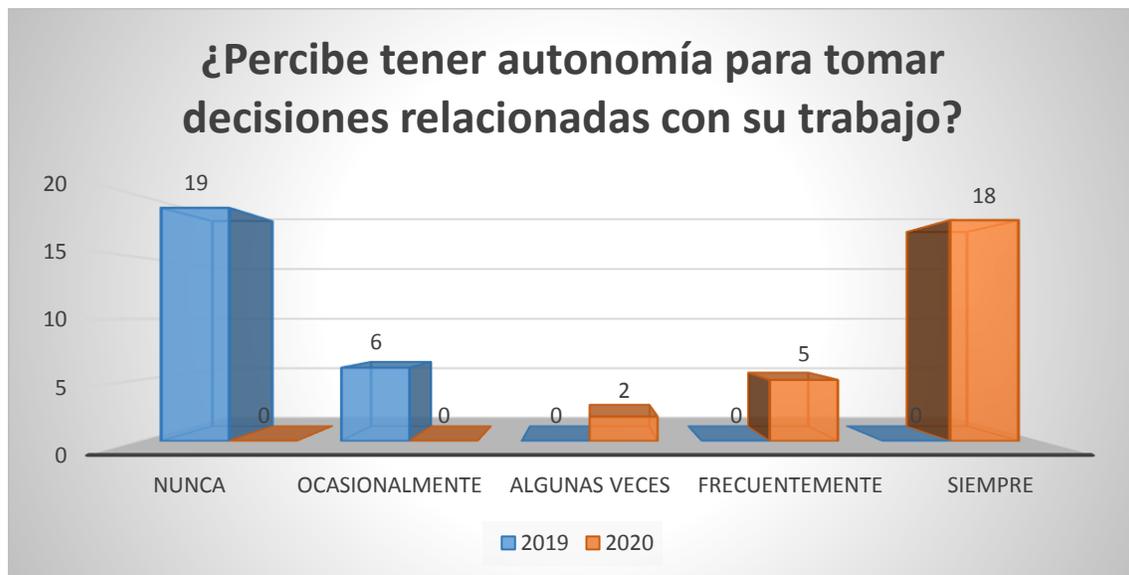
Tabla 13

PERCIBE TENER AUTONOMÍA PARA TOMAR DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	19	0	76%	0%
Ocasionalmente	6	0	24%	0%
Algunas veces	0	2	0%	8%
Frecuentemente	0	5	0%	20%
Siempre	0	18	0%	72%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarle si “percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (76%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (72%).

D3: CLIMA

Tabla 14
CLIMA ORGANIZACIONAL

Descripción	2019	2020
Promedio	4.08	13.36

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre el “clima organizacional”, manifestaron en el periodo 2019, que percibieron no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal (4.08). En el periodo 2020, percibieron cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (13.36).

Pregunta 10

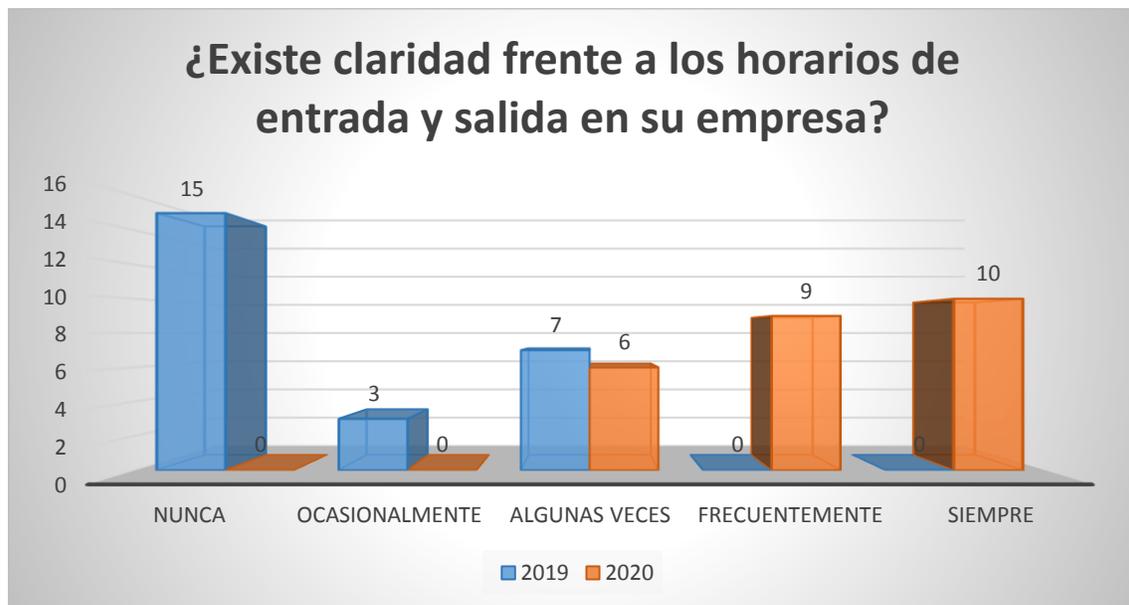
Tabla 15

EXISTE CLARIDAD FRENTE A LOS HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA EN SU EMPRESA

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	15	0	60%	0%
Ocasionalmente	3	0	12%	0%
Algunas veces	7	6	28%	24%
Frecuentemente	0	9	0%	36%
Siempre	0	10	0%	40%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (60%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (40%).

Pregunta 11

Tabla 16

EN LA INSTITUCIÓN HAY NORMAS RESPECTO DE LA PRESENTACIÓN PERSONAL DE LOS EMPLEADOS

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	8	0	32%	0%
Ocasionalmente	14	0	56%	0%
Algunas veces	3	3	12%	12%
Frecuentemente	0	2	0%	8%
Siempre	0	20	0%	80%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “en la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados”, en el periodo 2019 dijeron que “ocasionalmente” (56%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (80%).

Pregunta 12

Tabla 17

LA INSTITUCIÓN UTILIZA SANCIONES ANTE UNA FALTA

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	9	0	36%	0%
Ocasionalmente	14	0	56%	0%
Algunas veces	1	2	4%	8%
Frecuentemente	1	3	4%	12%
Siempre	0	20	0%	80%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “la Institución utiliza sanciones ante una falta”, en el periodo 2019 dijeron que “ocasionalmente” (56%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (80%).

D4: NORMAS ORGANIZACIONALES

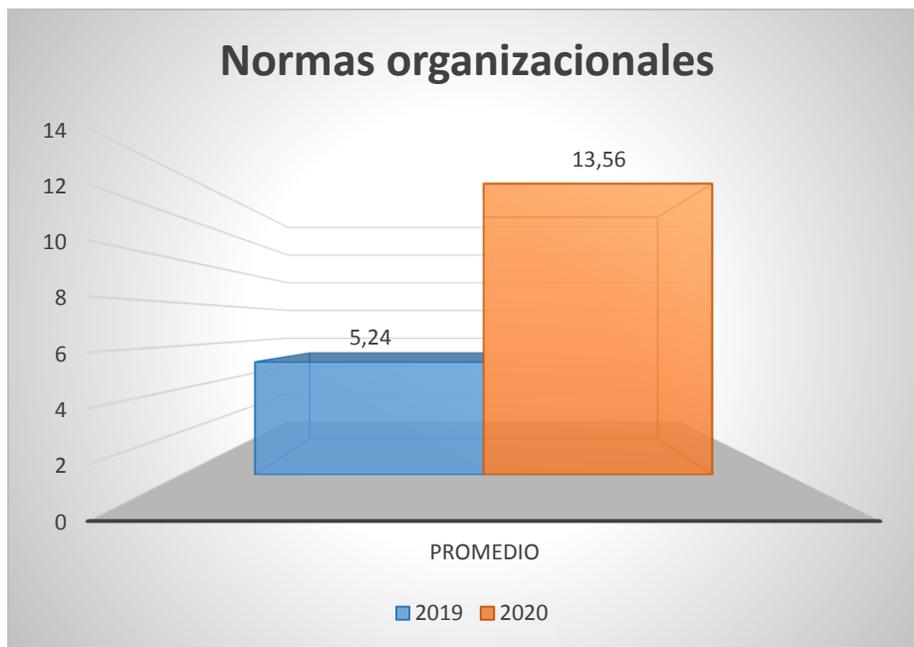
Tabla 18

Descripción	2019	2020
Promedio	5.24	13.56

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18

Normas



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre las “normas organizacionales”, manifestaron en el periodo 2019, tener horarios y vestuario flexibles y pocos castigos severos ante una falta (5.24). En el periodo 2020, dijeron tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta. (13.56).

Pregunta 13

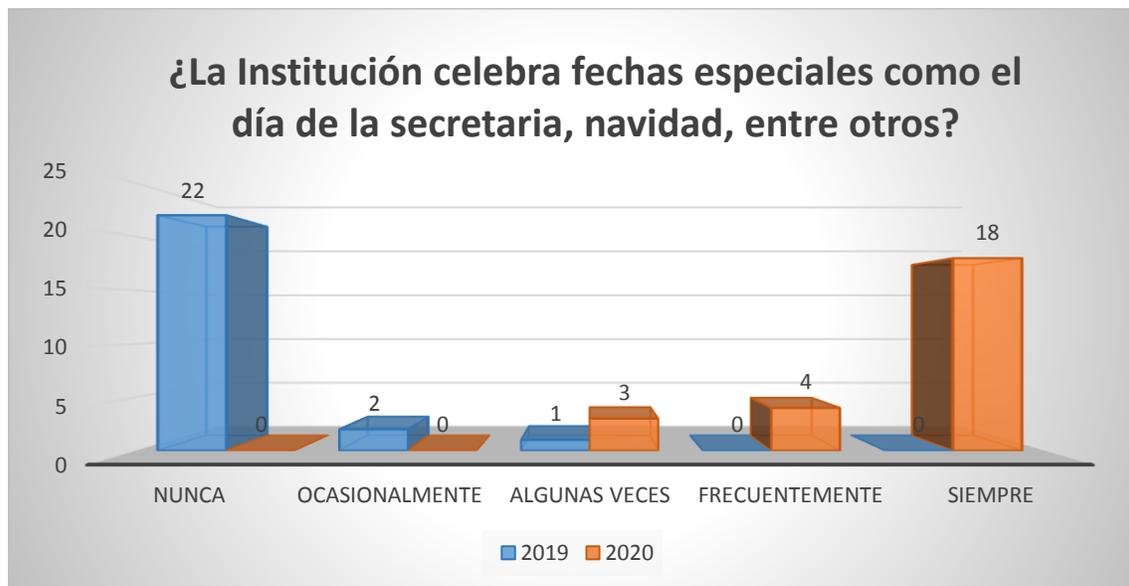
Tabla 19

LA INSTITUCIÓN CELEBRA FECHAS ESPECIALES COMO EL DÍA DE LA SECRETARIA, NAVIDAD, ENTRE OTROS

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	22	0	88%	0%
Ocasionalmente	2	0	8%	0%
Algunas veces	1	3	4%	12%
Frecuentemente	0	4	0%	16%
Siempre	0	18	0%	72%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “la Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (88%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (72%).

Pregunta 14

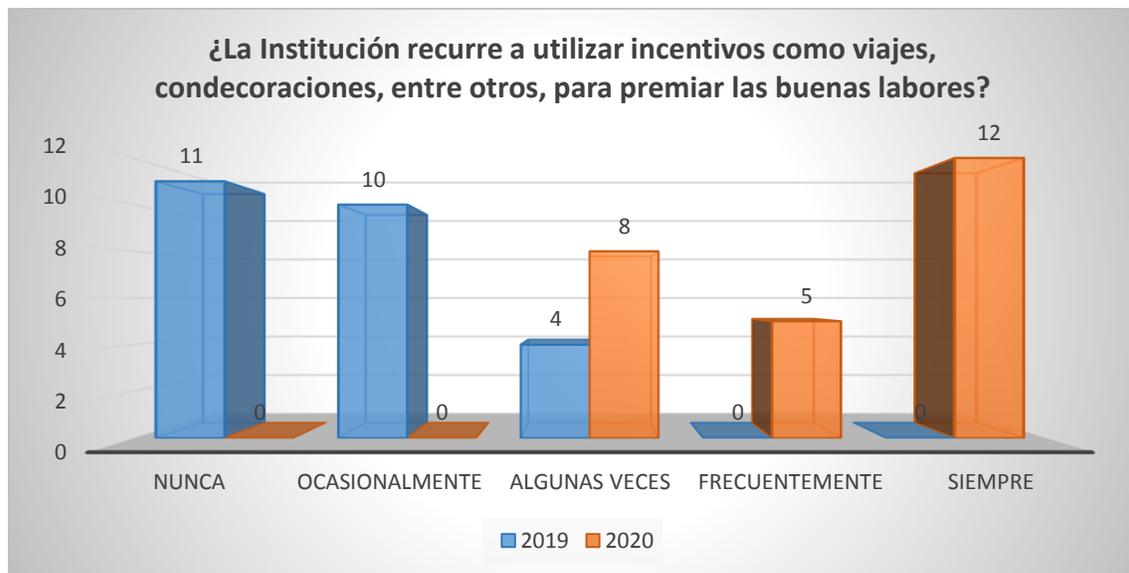
Tabla 20

LA INSTITUCIÓN RECURRE A UTILIZAR INCENTIVOS COMO VIAJES, CONDECORACIONES, ENTRE OTROS, PARA PREMIAR LAS BUENAS LABORES

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	11	0	44%	0%
Ocasionalmente	10	0	40%	0%
Algunas veces	4	8	16%	32%
Frecuentemente	0	5	0%	20%
Siempre	0	12	0%	48%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “la Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (44%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (48%).

Pregunta 15

Tabla 21

LOS TRABAJADORES RECONOCEN Y ENTIENDEN EL SIGNIFICADO DE LAS CEREMONIAS, EL LOGO Y LOS COLORES REPRESENTATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	15	0	60%	0%
Ocasionalmente	9	0	36%	0%
Algunas veces	1	6	4%	24%
Frecuentemente	0	11	0%	44%
Siempre	0	8	0%	32%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (60%), ya en el periodo 2020, dijeron “frecuentemente” con un (32%).

D5: SIMBOLOS ORGANIZACIONALES

Tabla 22

Descripción	2019	2020
Promedio	4.32	12.84

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia.

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre los “símbolos organizacionales”, manifestaron en el periodo 2019, no celebraron fechas especiales, no se dio premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (4.32). En el periodo 2020 fue un año atípico, sin embargo, si se incentivó la buena labor y el conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (12.84).

Pregunta 16

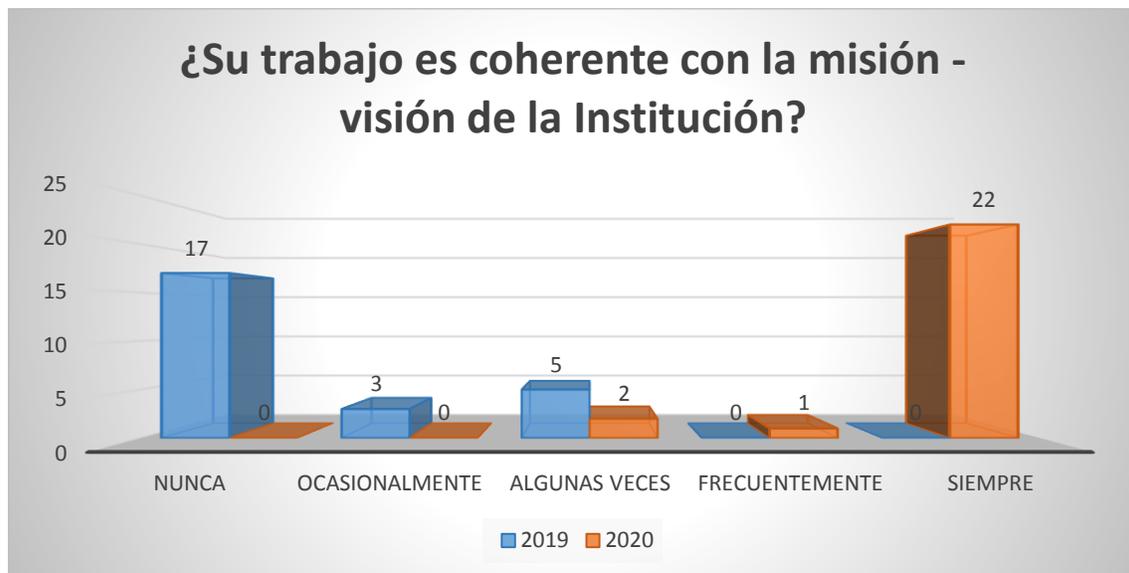
Tabla 23

SU TRABAJO ES COHERENTE CON LA MISIÓN - VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	17	0	68%	0%
Ocasionalmente	3	0	12%	0%
Algunas veces	5	2	20%	8%
Frecuentemente	0	1	0%	4%
Siempre	0	22	0%	88%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (68%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (88%).

Pregunta 17

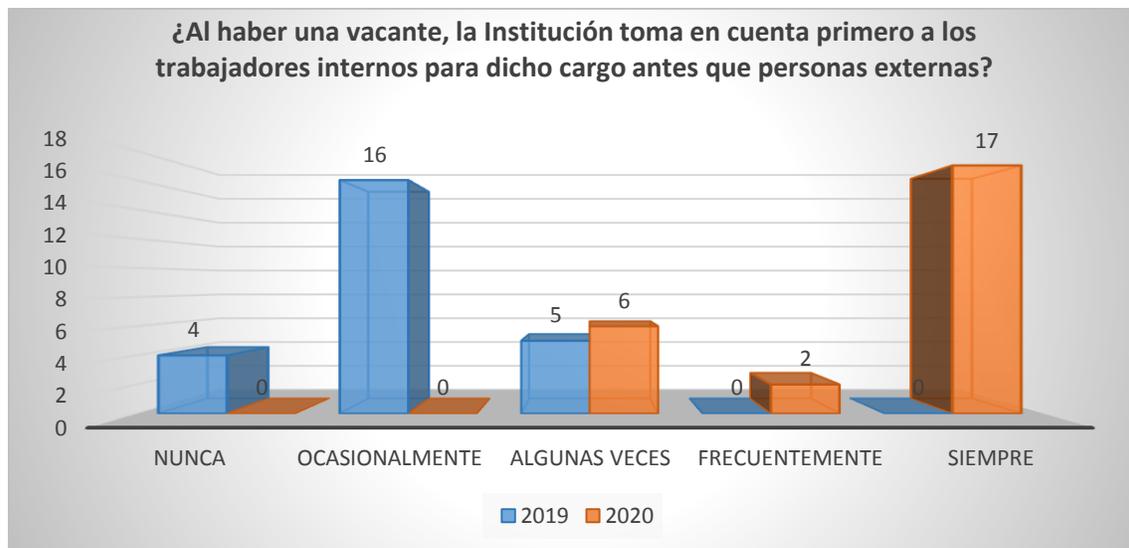
Tabla 24

AL HABER UNA VACANTE, LA INSTITUCIÓN TOMA EN CUENTA PRIMERO A LOS TRABAJADORES INTERNOS PARA DICHO CARGO ANTES QUE PERSONAS EXTERNAS

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	4	0	16%	0%
Ocasionalmente	16	0	64%	0%
Algunas veces	5	6	20%	24%
Frecuentemente	0	2	0%	8%
Siempre	0	17	0%	68%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (16%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (68%).

Pregunta 18

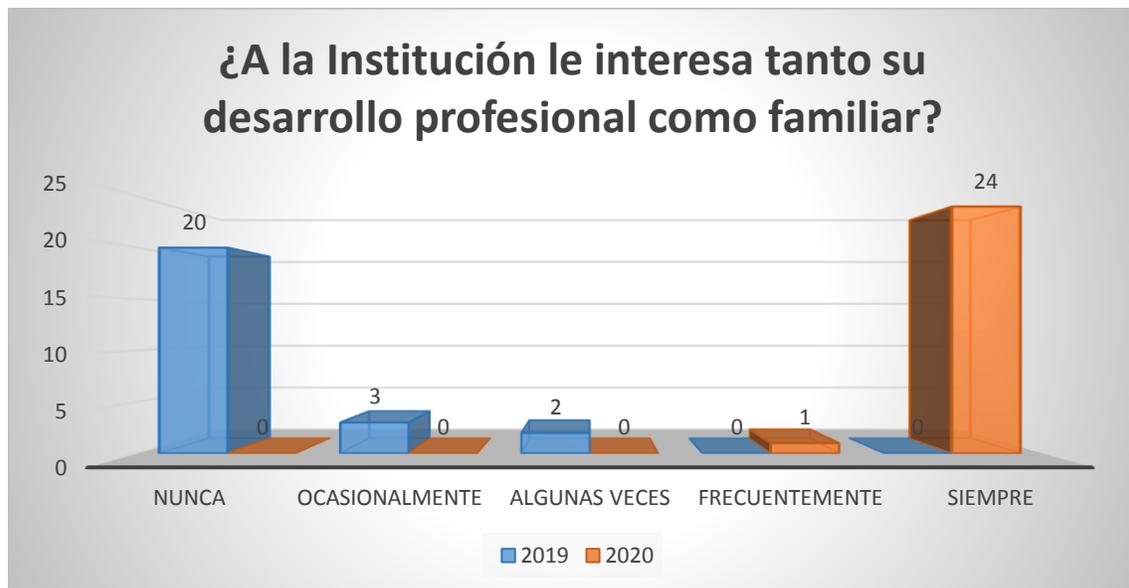
Tabla 25

A LA INSTITUCIÓN LE INTERESA TANTO SU DESARROLLO PROFESIONAL COMO FAMILIAR

Descripción	2019	2020	2019	2020
Nunca	20	0	80%	0%
Ocasionalmente	3	0	12%	0%
Algunas veces	2	0	8%	0%
Frecuentemente	0	1	0%	4%
Siempre	0	24	0%	96%
Total	25	25	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, al preguntarles si “a la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar”, en el periodo 2019 dijeron que “nunca” (80%), ya en el periodo 2020, dijeron que “siempre” con un (96%).

D6: FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

Tabla 26

Descripción	2019	2020
Promedio	4.84	14.20

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es un resumen de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre la “filosofía organizacional”, manifestaron en el periodo 2019 “no tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, y por el desinterés del desarrollo personal y profesional (4.84). En el periodo 2020 dijeron tener una coherencia entre sus acciones y su misión, y por el interés del desarrollo personal y profesional (14.20).

CULTURAL ORGANIZACIONAL (TODAS LAS DIMENSIONES)

Tabla 27

Descripción	2019	2020
Valores	5.36	13.36
Creencias	4.52	12.40
Clima	4.08	13.36
Normas	5.24	13.56
Símbolos	4.32	12.84
Filosofía	4.84	14.20

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27



Fuente: Elaboración propia

PROMEDIO GENERAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 28

Descripción	2019	2020
Promedio General	4.73	13.29

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28



Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico es el promedio general de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre los distintos aspectos que conforman la “cultura organizacional”, los resultados en el 2019 en general fueron negativo (4.73), pero en el periodo 2020 se mejoraron muchos aspectos relacionados a la cultura organizacional de la Institución, por lo que se valoró como positiva (13.29).

DESEMPEÑO LABORAL

Y1

Tabla 29

PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES

Descripción	2019	2020
Avance %	99.60%	86.40%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar los “gastos por el pago del personal activo con vínculo laboral, así como otros beneficios por el ejercicio efectivo del cargo y función de confianza. Asimismo, comprende las obligaciones de responsabilidad del empleador. Incluye las asignaciones en especies otorgadas a los servidores públicos” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 fue del 99.60%, y en el 2020, fue de 86.40%.

Y2

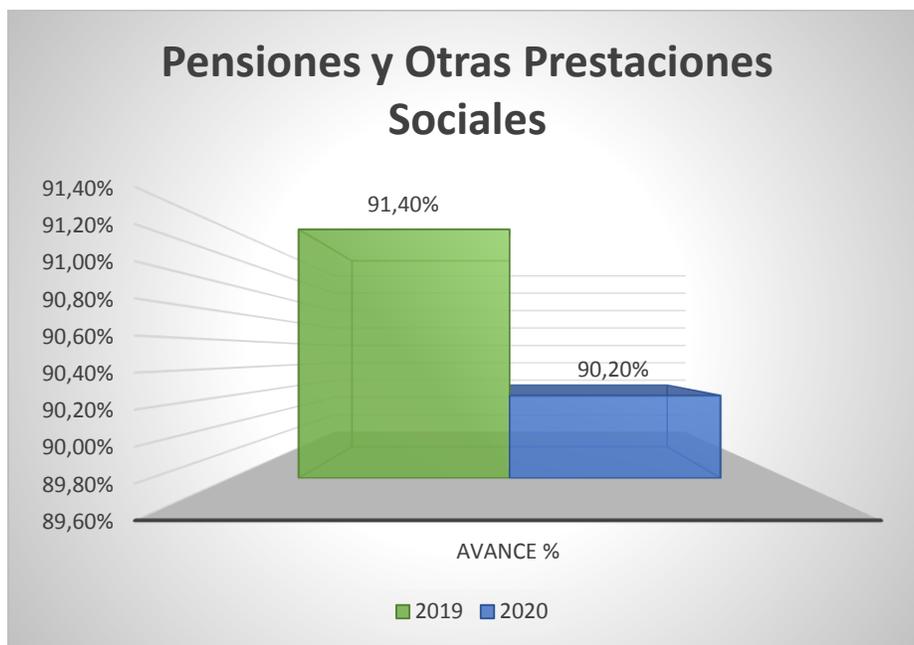
Tabla 30

PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES

Descripción	2019	2020
Avance %	91.40%	90.20%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar los “gastos por el pago de pensiones a cesantes y jubilados, prestaciones a favor de los pensionistas y personal activo de la administración, asistencia social que brindan la entidad a la población en riesgo social” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 91.40%; en el 2020, fue de 90.20%.

Y3

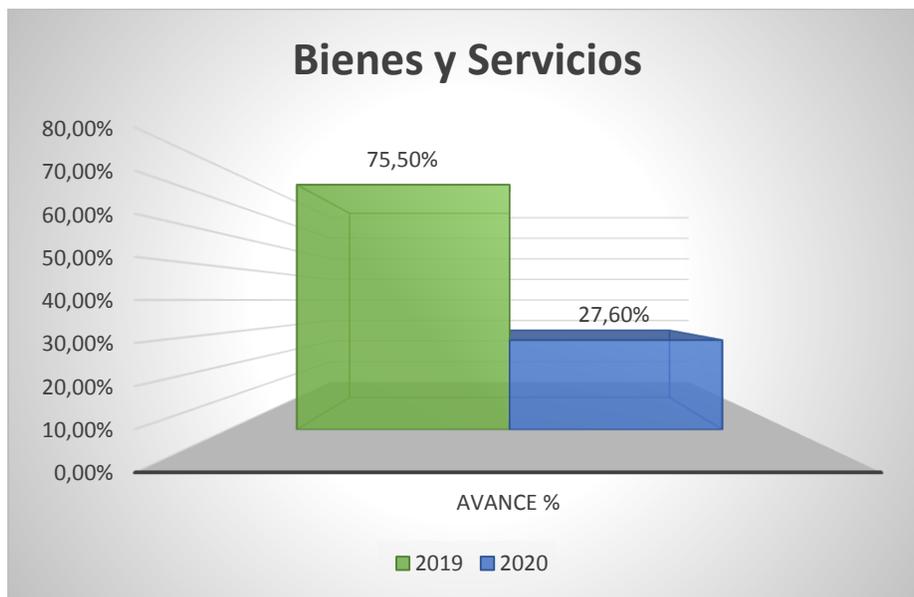
Tabla 31

BIENES Y SERVICIOS

Descripción	2019	2020
Avance %	75.50%	27.60%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar los “gastos por concepto de adquisición de bienes para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, así como por los pagos por servicios de diversa naturaleza prestados por personas naturales, sin vínculo laboral con el estado, o personas jurídicas” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 75.50%; en el 2020, fue de 27.60%.

Y4

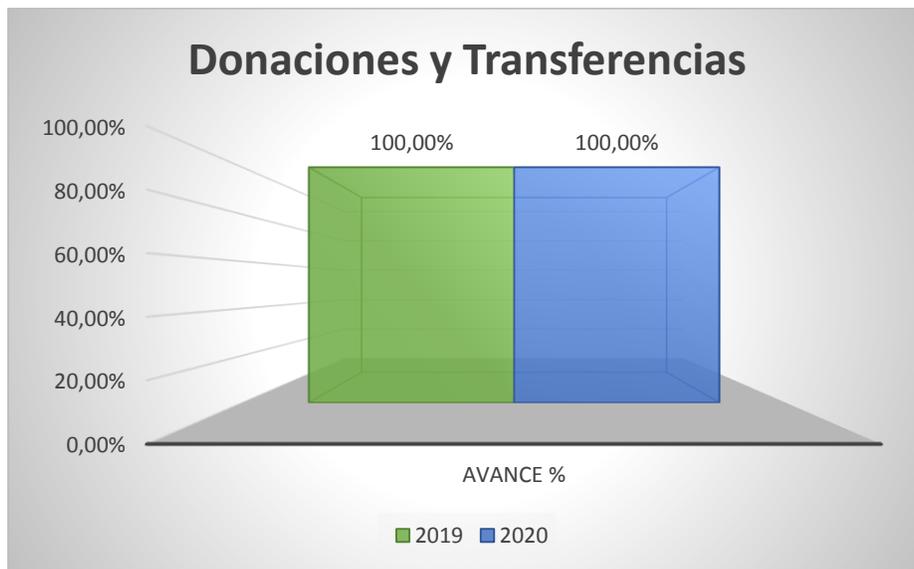
Tabla 32

DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

Descripción	2019	2020
Avance %	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar los “gastos por donaciones y transferencias no reembolsables de carácter voluntario u obligatorio. Incluye las transferencias por convenios de administración de recursos” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 100.00%; en el 2020, fue del 100.0%.

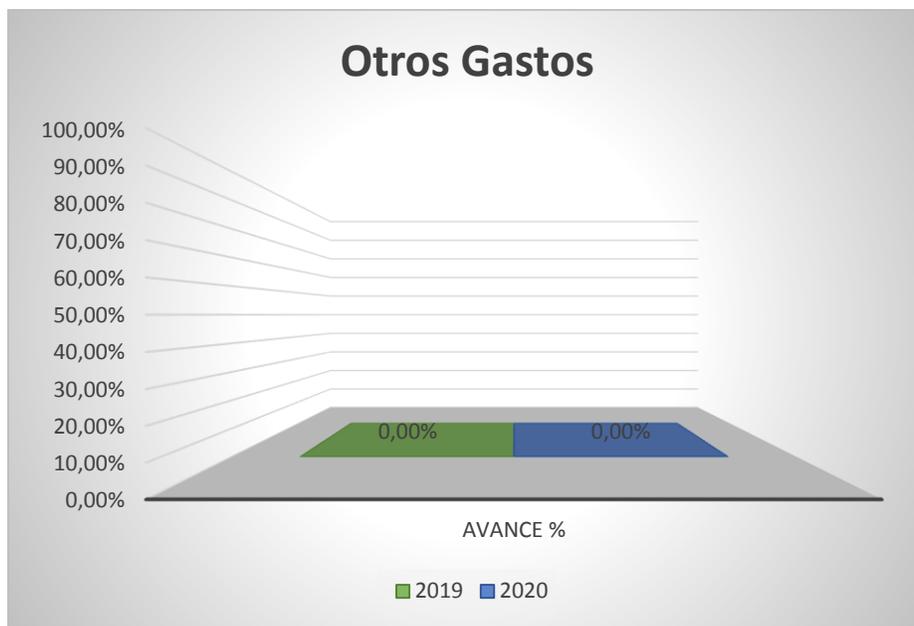
Y5

Tabla 33

Descripción	2019	2020
Avance %	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar los “gastos por subsidios a empresas públicas y privadas del país que persiguen fines productivos, transferencias distintas a donaciones, subvenciones a personas naturales, pago de impuestos, derechos administrativos, multas gubernamentales y sentencias judiciales” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue de 0.00%; en el 2020, fue de 0.0%.

Y6

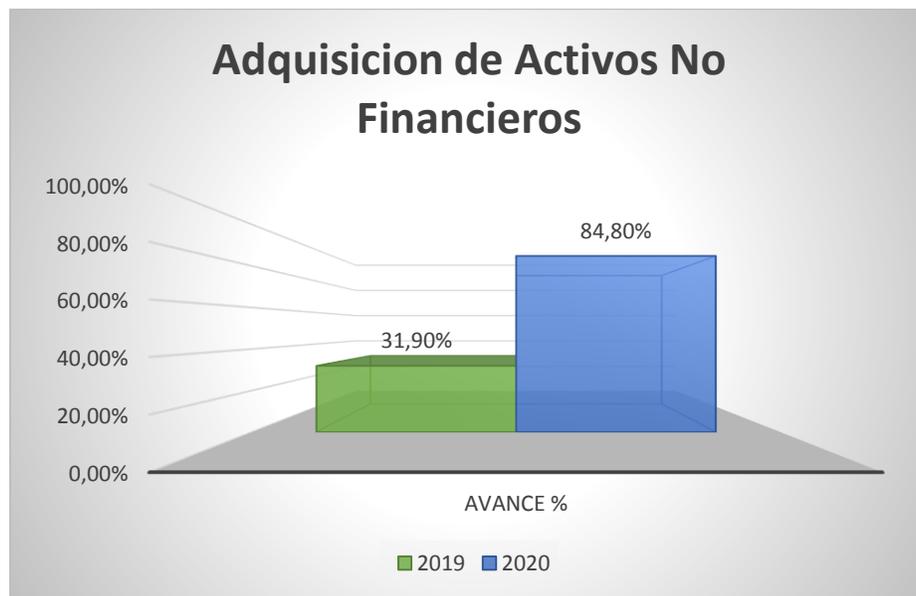
Tabla 34

ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS

Descripción	2019	2020
Avance %	31.90%	84.80%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34



Fuente: Elaboración propia

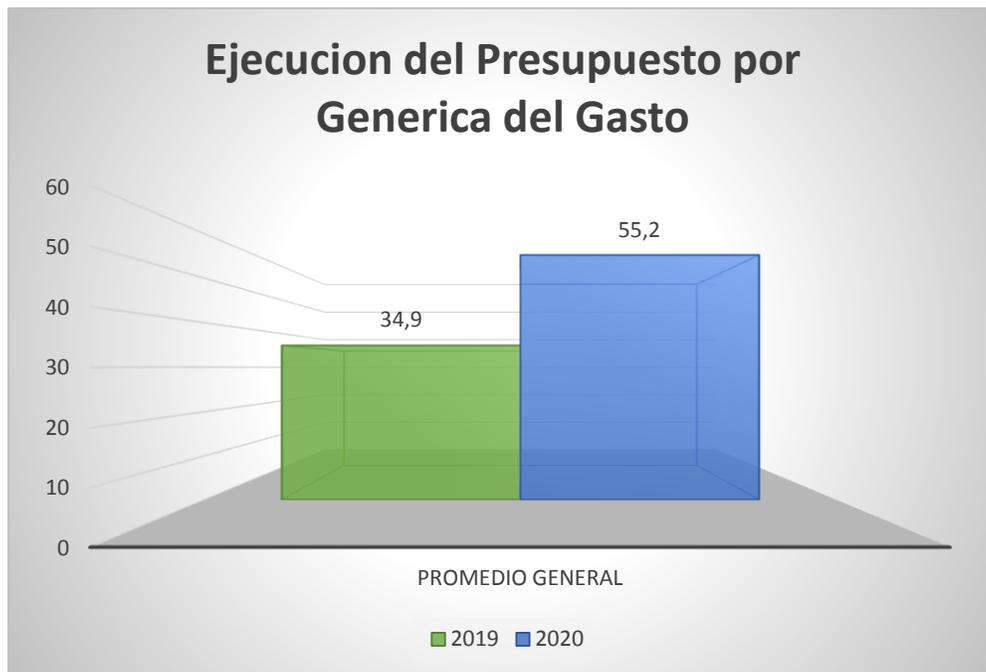
En el gráfico se puede observar los “gastos por las inversiones en la adquisición de bienes de capital que aumentan el activo de las instituciones del sector. Incluye las adiciones, mejoras, reparaciones de la capacidad productiva del bien de capital y los estudios de inversiones” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 31.90%; en el 2020, fue del 84.80%.

Tabla 35
EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR GENÉRICA DEL GASTO

Descripción	2019	2020
Promedio General	34.9	55.2

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se puede observar “el promedio general “de la Ejecución del Presupuesto por Genérica del Gasto de los ejercicios 2019 y 2020 de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 se evidencia una baja capacidad de gasto en cuanto al presupuesto de inversión, ya para el 2020 el gasto muestra un porcentaje de gasto positivo, que se traduce en un buen uso y planificación del presupuesto de inversiones.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La municipalidad de Chuquibamba tiene como:

MISION

Ser en el 2020 un distrito que disponga de servicios básicos para la población impulsor de los proyectos de conservación, interconectado tecnológica y vialmente a los diferentes ámbitos departamentales, regionales y mundiales; cimentando en una municipalidad con vocación de servicio al pueblo

VISION

Somos una municipalidad comprometidos con la problemática de nuestro distrito, dedicados a brindar atención al público gustosa y oportunamente; ejecutando obras y proyectos esenciales y prioritarios que la población requiere, con el objetivo de mejorar su calidad de vida; en el contexto de una gestión participativa, democrática y concertada.

El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba, en su mayoría está conformado por varones (88%), y tienen un rango de edad que fluctúa entre los 18 a 65 años, siendo en su mayoría los de 26 a 45 años (48%), en los periodos, 2019 – 2020.

Realizando un análisis de la cultura corporativa, como un factor determinante para el desempeño del personal que labora en la Municipalidad de Chuquibamba, tenemos a un conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos, y filosofía típicos en una organización. A continuación, analizaremos cada en de estos y su incidencia en la Municipalidad:

Análisis de los valores organizacionales

Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros; estos “valores organizacionales” para el personal de la Municipalidad de

Chuquibamba en el periodo 2019, fueron “medianos” en cuanto a innovación, en lo referente a trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso, fueron negativos (5.36).

ya en el periodo 2020 se valoró la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso (13.36), el resultado fue positivo.

Análisis de las creencias organizacionales.

Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen de la forma de trabajo en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas. El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre distintos aspectos relacionados con las “**creencias organizacionales**”, manifestaron en el periodo 2019 no tener lo necesario para trabajar, ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar (4.52).

En el periodo 2020, creen tener lo necesario para trabajar, ser bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la administración pública (12.40).

Análisis del clima organizacional

Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, cómo trabajan los empleados, entre otras. El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre el “**clima organizacional**”, manifestaron en el periodo 2019, que percibieron no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal (4.08).

En el periodo 2020, percibieron cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (13.36).

Análisis de las normas organizacionales

Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores, El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre las “**normas**

organizacionales”, manifestaron en el periodo 2019, tener horarios y vestuario flexibles y pocos castigos severos ante una falta (5.24).

En el periodo 2020, dijeron tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta. (13.56).

Análisis de los símbolos organizacionales

Definidos como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como, por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente. El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre los **“símbolos organizacionales”**, manifestaron en el periodo 2019, no celebraron fechas especiales, no se dio premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (4.32).

En el periodo 2020 fue un año atípico, sin embargo, si se incentivó la buena labor y el conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (12.84).

Análisis de la filosofía organizacional

Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales. El personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre la **“filosofía organizacional”**, manifestaron en el periodo 2019 “no tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, y por el desinterés del desarrollo personal y profesional (4.84).

En el periodo 2020 dijeron tener una coherencia entre sus acciones y su misión, y por el interés del desarrollo personal y profesional (14.20).

En cuanto al **promedio general** de la opinión del personal administrativo de la Municipalidad de Chuquibamba al preguntarles sobre los distintos aspectos que conforman la **“cultura organizacional”**, los resultados en el 2019 en general fueron negativos (4.73), pero en el periodo 2020 se mejoraron muchos aspectos relacionados a la cultura organizacional de la Institución, por lo que se valoró como positiva (13.29).

Pregunta 29

EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHUQUIBAMBA, 2019 – 2020.

En el análisis de la eficiencia del gasto público de la municipalidad de Chuquibamba, 2019 – 2020, tenemos los siguientes resultados:

PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES

Los “gastos por el pago del personal activo con vínculo laboral, así como otros beneficios por el ejercicio efectivo del cargo y función de confianza. Asimismo, comprende las obligaciones de responsabilidad del empleador. Incluye las asignaciones en especies otorgadas a los servidores públicos” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 fue del 99.60%, y en el 2020, fue de 86.40%.

PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES

Los “gastos por el pago de pensiones a cesantes y jubilados, prestaciones a favor de los pensionistas y personal activo de la administración, asistencia social que brindan la entidad a la población en riesgo social” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 91.40%; en el 2020, fue de 90.20%.

BIENES Y SERVICIOS

Los “gastos por concepto de adquisición de bienes para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, así como por los pagos por servicios de diversa naturaleza prestados por personas naturales, sin vínculo laboral con el estado, o personas jurídicas” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 75.50%; en el 2020, fue de 27.60%.

DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

Los “gastos por donaciones y transferencias no reembolsables de carácter voluntario u obligatorio. Incluye las transferencias por convenios de administración de recursos” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 100.00%; en el 2020, fue del 100.0%.

OTROS GASTOS

Los “gastos por subsidios a empresas públicas y privadas del país que persiguen fines productivos, transferencias distintas a donaciones, subvenciones a personas naturales, pago de impuestos, derechos administrativos, multas gubernamentales y sentencias judiciales” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue de 0.00%; en el 2020, fue de 0.0%.

ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS

Los “gastos por las inversiones en la adquisición de bienes de capital que aumentan el activo de las instituciones del sector. Incluye las adiciones, mejoras, reparaciones de la capacidad productiva del bien de capital y los estudios de inversiones” de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 que fue del 31.90%; en el 2020, fue del 84.80%.

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR GENÉRICA DEL GASTO

El promedio general, de la Ejecución del Presupuesto por Genérica del Gasto de los ejercicios 2019 y 2020 de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 se evidencia una baja capacidad de gasto en cuanto al presupuesto de inversión, ya para el 2020 el gasto muestra un porcentaje de gasto positivo, que se traduce en un buen uso y planificación del presupuesto de inversiones.

CONCLUSIONES

PRIMERA. En general se determinó que la cultura organizacional influye en eficiencia y eficacia del gasto público de la Municipalidad de Chuquibamba, dado que el personal que ingreso en el periodo 2019, y que no tenían mayor conocimiento de la cultura corporativa de la Municipalidad, su eficiencia fue negativa (4.73), y este se vio reflejado en una mala Ejecución del Presupuesto por Genérica del Gasto del mismo año en un 34.9 del promedio general.

SEGUNDA. Para el ejercicio 2020 el personal administrativo mejora en muchos aspectos de la cultura organizacional (13.29) por lo que se la valora como positiva, al igual que la Ejecución del Presupuesto por Genérica del Gasto del mismo año (55.2) como promedio general, lo que valida la hipótesis principal.

TERCERA. Los “valores organizacionales” en el periodo 2019 fueron medianamente apreciados; el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso (5.36) el ejercicio fue negativo. En el periodo 2020 se valoró la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso (13.36) y los resultados fueron positivos.

CUARTA. Las “creencias organizacionales” en el periodo 2019 consideraron no tener lo necesario para trabajar, ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar (4.52), los resultados fueron negativos. En el periodo 2020, manifiesta tener lo necesario para trabajar, ser bien remunerados por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la administración pública (12.40), los rendimientos fueron positivos.

QUINTA. El “clima organizacional” en el periodo 2019 percibieron no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal (4.08) por lo que el

ejercicio fue negativo. En el periodo 2020, percibieron cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal (13.36) el ejercicio fue positivo.

SEXTA. Las “normas organizacionales”, en el periodo 2019 los horarios y vestuario fueron flexibles y pocos castigos severos ante una falta (5.24). En el periodo 2020, dijeron tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta. (13.56), el ejercicio fue positivo.

SÉPTIMA. Los “símbolos organizacionales” en el periodo 2019 no celebraron fechas especiales, no se dio premios para incentivar una buena labor y por el conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (4.32). En el periodo 2020 fue un año atípico, sin embargo, si se incentivó la buena labor y el conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa (12.84), el ejercicio fue positivo.

OCTAVA. La “filosofía organizacional” en el periodo 2019 se caracterizó por no tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, y por el desinterés del desarrollo personal y profesional (4.84). En el periodo 2020 dijeron tener una coherencia entre sus acciones y su misión, y por el interés del desarrollo personal y profesional (14.20) su ejercicio fue positivo.

NOVENA. Finalmente “el promedio general “de la Ejecución del Presupuesto por Genérica del Gasto de los ejercicios 2019 y 2020 de la Municipalidad de Chuquibamba; en el periodo 2019 se evidencia una baja capacidad de gasto en cuanto al presupuesto de inversión, ya para el 2020 el gasto muestra un porcentaje de gasto positivo, que se traduce en un buen uso y planificación del presupuesto de inversiones, por lo que las hipótesis su comprobaron.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a los funcionarios del Municipalidad de Chuquibamba realizar talleres y charlas para fortalecer la Cultura Organizacional en sus trabajadores, todo ello en función a mejorar la eficiencia en el desempeño de sus funciones establecidas por ley.

SEGUNDA. Se recomienda implementar charlas de inducción a los empleados que se incorporen, en valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la Cultura Organizacional de la Municipalidad de Chuquibamba acorde a los objetivos y lineamientos institucionales que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

TERCERA. Debido a que la fuerza de relación de cada una de las variables de la Cultura organizacional influye positiva o negativamente en el desempeño laboral, es necesario realizar periódicamente intervenciones que permitan modificar el impacto de dichas variables a fin de obtener resultados óptimos en el ejercicio de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.
2. Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Perú: USAT
3. Briones, Guillermo. 1998. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México.
4. Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (2ª. ed.) España: ESIC.
5. Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw Hill [105] [105] Interamericana de México S.A.
6. Colina, L., & Cubillan, A. (2012). La Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas. Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
7. Fondo Monetario Internacional (2014). Manual de Estadísticas y Finanzas 2014. Washington-EE.UU
8. Grajea, Mery Ríos. Ejecución Presupuestal y Calidad de Gasto Publico en la UNA. Madre de Dios. Escuela de Posgrado de la UCV.
9. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional (12ª. ed.) México: Cengage Learning, Editores.
10. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar. 2000. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.
11. Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría sociolaboral. España: Bubok Publishing S.L
12. Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Congreso de la República del Perú (2004).
13. Luna, R. y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
14. Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo (6ª. ed.) México: International Thomson Editores S.A
15. Nadler, David. 1982. La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano.
16. Ortega, A. y García, H. (2004). Hacienda Pública. Bogotá – Colombia, Ecoe Ediciones.
17. Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos (7ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.

18. Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional (5ª. ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
19. Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª. ed.) México: Pearson Educación.
20. Robbins, S. P. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
21. Schein, E. (1987). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona
22. Schein, E. (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. España. Editorial Plaza & Janes.
23. Shein E. Psicología de la Organizaciones. (2001). México: Editorial McGraw-Hill.
24. Vargas, J. (2007). La culturocracia organizacional en México. México: Editorial Académica Española.

ANEXOS

Anexo N° 1

15		<p>Este tipo de cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados mas que en el proceso 2. Creer tener lo necesario para tabajar, por ser muy bien remunerado su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa 3. Percibir sierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal 4. Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta. 5. Celebrar fechas especiales como la navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa 6. Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional
14		
13		
12		
11		
10	Puntaje total	<p>Este tipo de cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados mas que en el proceso 2. Creer tener mas o menos lo necesario para tabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca 3. Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal 4. Tener horarios y vestuario flexibles y pocos castigos severos ante una falta. 5. Celebrarr pocas veces fechas especiales como la navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa 6. Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno para ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional
9		
8		
7		
6		
5		<p>Este tipo de cultura se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No valorar al innovación, el trabajo en equipo y los resultados mas que en el proceso 2. Creer no tener lo necesario para tabajar, por ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar. 3. Percibir no tener autonomía, colaboración y ni desarrollo personal en la empresa 4. No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar castigos severos. 5. No celebrar fechas especiales como la navidad, no utilizar premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa 6. No tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional
4		
3		
2		
1		
		<p>Valores Creencia Clima Normas Símbolos Filosofías</p> <p>Factores</p>

Anexo N° 2

EJECUCION PRESUPUESTA GENERAL CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2019 A NIVEL DE TODA GENERICA								
	6,423,260.00	54,174,264.00	24,661,989.00	19,903,188.00	19,836,321.00	18,923,771.00	18,919,447.00	34.9
Municipalidad	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
040601-300415: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONDESUYOS - CHUQUIBAMBA	6,423,260.00	54,174,264.00	24,661,989.00	19,903,188.00	19,836,321.00	18,923,771.00	18,919,447.00	34.9

EJECUCION DEL PRESUPUESTO POR GENERICA DEL GASTO								
Municipalidad 040601-300415: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONDESUYOS - CHUQUIBAMBA	3,990,900.00	91,792,068.00	90,029,539.00	88,652,234.00	84,337,141.00	50,694,333.00	49,066,754.00	55.2
Genérica	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	935,165.00	1,113,455.00	1,007,770.00	1,004,155.00	962,530.00	962,529.00	962,529.00	86.4
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	191,016.00	246,451.00	236,911.00	233,860.00	222,261.00	222,261.00	222,261.00	90.2
5-23: BIENES Y SERVICIOS	1,714,906.00	47,460,765.00	47,160,435.00	46,772,855.00	46,726,962.00	13,084,154.00	11,651,675.00	27.6
5-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	18,032.00	18,032.00	18,032.00	18,032.00	18,032.00	18,032.00	18,032.00	100.0
5-25: OTROS GASTOS	1,600.00	1,600.00						
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	1,130,181.00	42,951,765.00	41,606,391.00	40,623,332.00	36,407,356.00	36,407,356.00	36,212,257.00	84.8