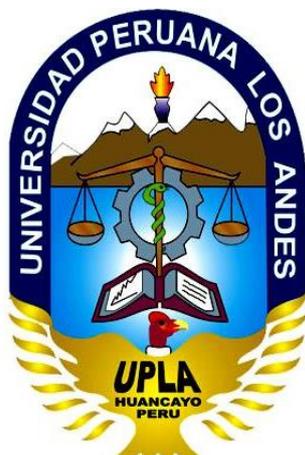


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

La Gestión por Resultados y su influencia en el Desempeño
Organizacional de ECOSEM Pucará Morococha - 2017

Para Optar : El Título Profesional de Licenciada en Administración

Autores : Bach. Karen Ximena Martínez Gaspar

Bach. Leyla Priscila Maguiña Castillo

Asesor : Mg. Aguedo Alvino Bejar Mormontoy

Línea de Investigación Institucional: Ciencias Empresariales y Gestión de los
Recursos

Fecha de Inicio : 01.06.2017

Fecha de Culminación : 31.05.2018

Huancayo – Perú

2019

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES****TESIS**

La Gestión por Resultados y su influencia en el Desempeño Organizacional de ECOSEM

Pucará Morococha - 2017.

PRESENTADO POR:

Bach. Karen Ximena Martínez Gaspar.

Bach. Leyla Priscila Maguiña Castillo.

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Aprobadas por el siguiente jurado:

PRESIDENTE

Dr. Fredi Gutierrez Martinez

PRIMER MIEMBRO

Lic. Alberto Chucos de la Cruz

SEGUNDO MIEMBRO

Lic. Jessica Giovana Santivañez
Contreras

TERCER MIEMBRO

Lic. Yuliana Vargas AristeCUARTO MIEMBRO
(Suplente)

Mg. Graciela Soledad Verastegui
Velasquez

Huancayo, de De 2019

ASESOR:

Mg. AGUEDO ALVINO BEJAR MORMONTOY

DEDICATORIA

A nuestro padre celestial por la vida y las oportunidades que nos brinda cada día.

A nuestras familias, y de manera muy especial a nuestros padres, hermanos, tíos y abuelos, que sin condición alguna nos apoyaron con ese granito de arena que fue muy significativo para nosotros.

Leyla y Karen

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial a la Universidad Peruana Los Andes, a la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, a la Escuela Profesional de Administración y Sistemas y a los profesionales que me apoyaron en la formación profesional.

A la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha y a su junta directiva por la información que nos brindaron y el apoyo para realizar nuestro trabajo.

Leyla y Karen

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN POR LOS JURADOS	i
ASESOR:	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
RESUMEN	xxii
SUMMARY	xxiii
INTRODUCCIÓN	xxiv
CAPÍTULO I	26
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:	26
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	30
1.2.1. Problema general:	30
1.2.2. Problemas específicos:	31

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	31
1.3.1. Objetivo General:	31
1.3.2. Objetivos Específicos:	31
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:	32
1.4.1. Justificación Teórica:	32
1.4.2. Justificación Práctica:	33
1.4.3. Justificación Metodológica:	33
1.4.4. Justificación Social:	34
1.4.5. Justificación por Conveniencia:	34
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:	34
1.5.1. Delimitación Espacial:	34
1.5.2. Delimitación Temporal:	34
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática:	34
CAPÍTULO II	35
MARCO TEÓRICO	35
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:	35
2.1.1. Tesis Internacionales:	35
2.1.2. Tesis Nacionales:	38
2.2. BASES TEÓRICAS:	40
2.2.1. Gestión por Resultados:	40
2.2.2. Desempeño Organizacional:	55

2.2.3.	Cultura Organizacional:	59
2.3.	DEFINICION DE CONCEPTOS:	61
2.4.	HIPOTESIS Y VARIABLES:	70
2.4.1.	Hipótesis General:	70
2.4.2.	Hipótesis Específicas:	71
2.4.3.	Variables de la investigación:	71
2.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:	72
CAPÍTULO III		73
METODOLOGÍA		73
3.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:	73
3.1.1.	Método General:	73
3.1.2.	Métodos Específicos:	74
3.2.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN:	75
3.3.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:	75
3.4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:	75
3.5.	POBLACION Y MUESTRA:	75
3.5.1.	Población:	76
3.5.2.	Muestra:	76
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	77
3.6.1.	Técnicas de Recolección de Datos:	77
3.6.2.	Instrumentos de Recolección de Datos:	78
3.7.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS:	78

CAPÍTULO IV	79
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	79
4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:	79
4.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:	79
4.2.1. Presentación de la empresa:	79
4.2.2. Actividades:	80
4.2.3. Organigrama institucional:	82
4.2.4. Maquinarias y equipos:	84
4.2.5. Personal de la empresa:	85
4.2.6. Resultados descriptivos de la Evaluación del Desempeño de Ecosem Pucará Morococha:	86
4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:	102
4.3.1. Planeación Estratégica:	102
4.3.2. Programación:	105
4.3.3. Presupuesto:	110
4.3.4. Evaluación Gestión por Resultados:	112
4.4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:	123
4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS:	139
4.5.1. Hipótesis general:	139
4.5.2. Prueba de Hipótesis Específica 1:	142
4.5.3. Prueba de Hipótesis Específica 2:	144

4.5.4. Prueba de Hipótesis Específica 3:	146
4.5.5. Prueba de hipótesis Específica 4:	149
4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:	151
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS.....	164
ANEXOS.....	166
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	167
ANEXO 02: CUESTIONARIO.....	168
ANEXO 03: CERTIFICADOS DE VALIDACION DE EXPERTOS	170
ANEXO 04: CONSIDERACIONES ETICAS	172
ANEXO 05: SERVICIOS QUE BRINDA.....	173
ANEXO 06: FOTOGRAFÍAS.....	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Noción de causalidad. Cadena de resultados.	45
Figura N° 02: Matriz de resultados.	46
Figura N° 03: Consolidación de Procesos para la Gestión por Resultado.	48
Figura N° 04: Componentes de la Gestión por Resultado.	50
Figura N° 05: Organigrama de Ecosem Pucará - Morococha.	83
Figura N° 06: Valores de Ecosem Pucará Morococha.	103
Figura N° 07: Campana de Gauss de la hipótesis general.	140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados.	53
Cuadro N° 02: Instrumentos Básicos de la Gestión por Resultados.	54
Cuadro N° 03: Operacionalización de las variables.	72
Cuadro N° 04: Muestra.	76
Cuadro N° 05: Cuadro de personal administrativo.	85
Cuadro N° 06: Gestión SSOMA (parte 1)	105
Cuadro N° 07: Gestión SSOMA (parte 2)	106
Cuadro N° 08: Gestión SSOMA (parte 3)	107
Cuadro N° 09: Gestión Talento Humano, Gestión Contable, Gestión Logística y Gestión de las Operaciones.	108
Cuadro N° 10: Gestión de las Tics y Gestión del Marketing.	109
Cuadro N° 11: Evaluación de la gestión SSOMA	113
Cuadro N° 12: Evaluación de la gestión SSOMA (parte 2)	114
Cuadro N° 13: Marco Lógico de Evaluación de la Gestión SSOMA.	115
Cuadro N° 14: Evaluación de la Gestión del Talento Humano.	117
Cuadro N° 15: Marco lógico de Evaluación de la Gestión del Talento Humano.	117
Cuadro N° 16: Evaluación de la Gestión Contable.	118
Cuadro N° 17: Marco Lógico de Evaluación en la Gestión Contable.	118
Cuadro N° 18: Evaluación de la Gestión Logística.	119
Cuadro N° 19: Marco Lógico de Evaluación en la Gestión Logística.	119
Cuadro N° 20: Evaluación de la Gestión de las Operaciones.	120
Cuadro N° 21: Marco Lógico de Evaluación de las Operaciones.	120
Cuadro N° 22: Evaluación de la Gestión de las Tics.	121

Cuadro N° 23: Marco Lógico de Evaluación de la Gestión de las Tics.	121
Cuadro N° 24: Evaluación de la Gestión del Marketing.	122
Cuadro N° 25: Marco Lógico de Evaluación del Marketing.	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Sin la gestión por resultados)	86
Tabla N° 02: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Sin la gestión por resultados)	87
Tabla N° 03: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Sin la gestión por resultados)	88
Tabla N° 04: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Sin la gestión por resultados)	89
Tabla N° 05: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Sin la gestión por resultados)	90
Tabla N° 06: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Sin la gestión por resultados)	91
Tabla N° 07: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Sin la gestión por resultados).	92
Tabla N° 08: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Sin la gestión por resultados)	93
Tabla N° 09: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Sin la gestión por resultados)	94
Tabla N° 10: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Sin la gestión por resultados)	95
Tabla N° 11: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Sin la gestión por resultados)	96

Tabla N° 12: La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Sin la gestión por resultados)	97
Tabla N° 13: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Sin la gestión por resultados)	98
Tabla N° 14: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Sin la gestión por resultados)	99
Tabla N° 15: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Sin la gestión por resultados)	100
Tabla N° 16: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Sin la gestión por resultados)	101
Tabla N° 17: Modelo de presupuesto de Vivero Tuctu.	110
Tabla N° 18: Modelo de presupuesto de forestación.	111
Tabla N° 19: Modelo de presupuesto de bofedales.	111
Tabla N° 20: Modelo de presupuesto de Rescate arqueológico.	112
Tabla N° 21: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.	123
Tabla N° 22: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Con la gestión por resultados)	124
Tabla N° 23: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Con la gestión por resultados)	125

Tabla N° 24: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Con la gestión por resultados)	126
Tabla N° 25: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Con la gestión por resultados)	127
Tabla N° 26: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Con la gestión por resultados)	128
Tabla N° 27: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Con la gestión por resultados)	129
Tabla N° 28: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Con la gestión por resultados)	130
Tabla N° 29: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Con la gestión por resultados)	131
Tabla N° 30: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Con la gestión por resultados)	132
Tabla N° 31: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Con la gestión por resultados)	133
Tabla N° 32: La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Con la gestión por resultados)	134
Tabla N° 33: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Con la gestión por resultados)	135
Tabla N° 34: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado	136

que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Con la gestión por resultados)

Tabla N° 35: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Con la gestión por resultados)	137
Tabla N° 36: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Con la gestión por resultados)	138
Tabla N° 37: Correlación entre las variables. Gestión por Resultados y Desempeño Organizacional.	140
Tabla N° 38: Tabla de valores de relación.	141
Tabla N° 39: Correlación entre las dimensiones Planeación y Eficiencia.	143
Tabla N° 40: Correlación entre las dimensiones Planeación y Eficacia.	145
Tabla N° 41: Correlación entre las dimensiones Control y Eficiencia.	148
Tabla N° 42: Correlación entre las dimensiones Control y Eficacia.	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Comportamiento de los Ingresos.	29
Gráfico N° 02: Comportamiento de las compras.	30
Gráfico N° 03: Propietarios de las maquinarias y equipos.	84
Gráfico N° 04: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Sin la gestión por resultados)	86
Gráfico N° 05: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Sin la gestión por resultados)	87
Gráfico N° 06: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Sin la gestión por resultados)	88
Gráfico N° 07: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Sin la gestión por resultados)	89
Gráfico N° 08: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Sin la gestión por resultados)	90
Gráfico N° 09: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Sin la gestión por resultados)	91
Gráfico N° 10: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Sin la gestión por resultados)	92
Gráfico N° 11: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Sin la gestión por resultados)	93
Gráfico N° 12: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Sin la gestión por resultados)	94

Gráfico N° 13: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Sin la gestión por resultados)	95
Gráfico N° 14: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Sin la gestión por resultados)	96
Gráfico N° 15: La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Sin la gestión por resultados)	97
Gráfico N° 16: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Sin la gestión por resultados)	98
Gráfico N° 17: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Sin la gestión por resultados)	99
Gráfico N° 18: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Sin la gestión por resultados)	100
Gráfico N° 19: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Sin la gestión por resultados)	101
Gráfico N° 20: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Con la gestión por resultados)	123
Gráfico N° 21: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Con la gestión por resultados)	124

Gráfico N° 22: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Con la gestión por resultados)	125
Gráfico N° 23: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Con la gestión por resultados)	126
Gráfico N° 24: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Con la gestión por resultados)	127
Gráfico N° 25: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Con la gestión por resultados)	128
Gráfico N° 26: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Con la gestión por resultados)	129
Gráfico N° 27: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Con la gestión por resultados)	130
Gráfico N° 28: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Con la gestión por resultados)	131
Gráfico N° 29: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Con la gestión por resultados)	132
Gráfico N° 30: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Con la gestión por resultados)	133
Gráfico N° 31: La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Con la gestión por resultados)	134

- Gráfico N° 32: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Con la gestión por resultados) 135
- Gráfico N° 33: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Con la gestión por resultados) 136
- Gráfico N° 34: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Con la gestión por resultados) 137
- Gráfico N° 35: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Con la gestión por resultados) 138

RESUMEN

El desarrollo de nuestro trabajo responde a la interrogante ¿De qué manera la Gestión por Resultados influye en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?, tiene como objetivo general evaluar de qué manera la Gestión por Resultados influye en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017, para responder esta incógnita planteamos la siguiente hipótesis: la Gestión por Resultados influye positivamente en el desempeño de ECOSEM. El presente trabajo es de tipo aplicativo, porque se desarrolló una pre experimentación en ECOSEM; De metodología en nivel explicativo, ya que nuestro trabajo está orientado a responder la influencia de la gestión por resultados en el desempeño organizacional y el diseño es pre experimental, porque trabajamos con una sola muestra de estudio en pre test y pos test. Utilizaremos el método analítico, descriptivo y estadístico, por pasos en el desarrollo de nuestra tesis y ver como la gestión por resultados influye en el desempeño organizacional.

Nuestro trabajo, demuestra la hipótesis general, respaldada al resultado t_c (t crítica) siendo mayor que la t (t teórica) ($3.928 > 1.96$), como consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis planteada (H_a). Sumamos el coeficiente Rho Spearman, al 95% grado de confianza, existe influencia positiva media (0,642) y altamente significativa (0.000) de la gestión por resultados en el desempeño organizacional de ECOSEM. Con la cual aceptamos la Hipótesis General de nuestra investigación.

Palabra clave: Gestión por Resultados; Desempeño Organizacional.

SUMMARY

The development of our work responding to the question "How does Performance Management influence the performance of the Communal Enterprise of Multiple Services Pucará - Morococha, in the period 2017?", has as a general objective to evaluate how Management by Results influence the performance of ECOSEM Pucará - Morococha, in the period 2017 and to answer this question, the following hypothesis was posed: Management for Results positively influences the performance of the Communal Company of Multiple Services in the period 2017. The present work is of an applied type, because a pre-experimentation was developed in ECOSEM Pucará Morococha; It is considered at the explanatory level, because our work is aimed at responding to the influence of management by results on organizational performance and the design is pre-experimental, because we work with a single sample of study in a pre-test and post-test. As a methodology we use the analytical method, the descriptive and the statistical, by step in the development of our thesis and see how management by results influences organizational performance.

As a consequence of our work, the general hypothesis is demonstrated, and this is supported by the result t_c (t critical) that is greater than the t (theoretical t) ($3,928 > 1.96$), as a result of which the null hypothesis is rejected (H_0) and we accept the alternative hypothesis (H_a). To this is added the Rho Spearman coefficient, which reveals that at 95% of statistical confidence, there is a medium positive influence (0.642), and highly significant (0.000) of the management by results in the organizational performance of ECOSEM Pucará Morococha. With which we accept the General Hypothesis of our research.

Keyword: Management by Results; Organizational Performance.

INTRODUCCIÓN

El desempeño de las organizaciones se miden de acuerdo a los objetivos y las metas que se obtiene dentro del desarrollo de la actividades diariamente, es por ello, que la gestión por resultados, hace referencia al control del desempeño de las organizaciones, basada en objetivos y metas definidas por los directivos responsables, en ella se identifican un conjunto de resultados (objetivos y metas claves) para cada área de trabajo, que, en su desarrollo, se convierten en indicadores de desempeño o factores críticos de éxito, que sirven como medidas de seguimiento para evaluar el desempeño operativo, gerencial y organizacional.

En el diagnóstico de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha encontramos la falta de direccionamiento, porque el personal directivo y ejecutivo son comuneros, que en muchos casos solo tienen una educación regular; quejas y reclamaciones de los clientes, por el aplazamiento en la cesión de los documentos, los trabajos y sobre todo en el cumplimiento de los estándares de seguridad y medio ambiente; el manejo inadecuado de los recursos, que parte desde el personal de apoyo hasta los entes directivos, distorsionando el desempeño empresarial. Ocasionando en muchos casos: descontento, incomodidad y costos, entre otros problemas que nos han hecho realizar la presente investigación. El desarrollo de nuestro trabajo responde a la interrogante ¿De qué manera la Gestión por Resultados influye en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? y para responder esta incógnita se planteó la siguiente hipótesis: la Gestión por Resultados influye positivamente en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

La presente investigación pretende hacer un monitoreo de los trabajos cotidianos de la empresa mediante índices de seguimiento en términos cuantitativos o cualitativos, presentadas como índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), mensurables, sencillos

y pertinentes, haciendo ver la importancia de la gestión por resultados y proponiendo algunas alternativas de solución para el problema planteado.

En el desarrollo del primer capítulo, describimos el planteamiento, sistematización y formulación del problema investigado, donde formulamos el problema, los objetivos, las justificaciones y las delimitaciones de la investigación.

En el desarrollo del segundo capítulo, desarrollamos el Marco Teórico de la investigación, el cual comprende de los antecedentes (nacionales e internacionales), las bases teóricas de ambas variables, la definición conceptual, el desarrollo de la hipótesis y la operacionalización de las variables en estudio.

En el desarrollo del tercer capítulo, desarrollamos los aspectos metodológicos resaltando los métodos utilizados en el proceso, el tipo, nivel y diseño del proyecto de investigación, así como la especificación de la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la empresa.

En el desarrollo del cuarto capítulo, se desarrolló el análisis de los datos recolectados en el trabajo, donde presentamos los resultados descriptivos antes y después de la gestión por resultados, de igual manera se presenta los resultados inferenciales como las tablas cruzadas, desarrolladas en el SPSS N° 24.

Para culminar nuestro trabajo presentamos las discusiones de los resultados, acompañados con las conclusiones, las respectivas recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Las autoras

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

De acuerdo a las exigencias del mercado actual, los esquemas de gestión basadas en los resultados, se han hecho necesarios para lograr la competitividad y el posicionamiento deseado por todas las empresas, de igual manera, esta herramienta se ha convertido en un modelo de gestión a través del cual, todos los directivos y dirigentes de las empresas, establecen objetivos y metas como medios de evaluación del comportamiento en todos los niveles.

Este sistema se determina por el cambio de la administración tradicional de los recursos, la interrelación de las áreas de trabajo y el desarrollo de los deberes de cada integrante, a metas y objetivos establecidos con antelación.

Es por ello, que nuestro trabajo, hace referencia al control del desempeño de las organizaciones, basada en objetivos y metas definidas por los directivos responsables, en ella se identifican un conjunto de resultados (objetivos y metas claves) para cada área de trabajo,

que, en su desarrollo, se convierten en indicadores de desempeño o factores críticos de éxito, que sirven como medidas de seguimiento para evaluar el desempeño operativo, gerencial y organizacional. Ante este contexto, hacemos presente a la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha quien se crea el nueve de mayo del año 2007, en la Ciudad de la Oroya, Provincia de Yauli – Oroya y región Junín, cuyos socios (comuneros) en reunión adoptan el Acuerdo de constituir una Empresa confiable denominada Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, que pueda prestar un servicio eficaz tanto al sector público como al sector privado.

La Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, es una institución que cuenta con personería jurídica según Asiento N° A00003 de la Partida Electrónica N° 11013367, obteniendo de esta manera autonomía e independencia de la Comunidad Campesina, y está regulada por la Ley General de Comunidades Campesinas y aprobado por D.S. N° 04 – 92 – TR, D.S. N° 045 – 93 – AG y su respectivo Estatuto. Así mismo, cuenta con una duración indefinida de funcionamiento, según su estatuto y escritura pública, dentro de los cuales tiene como objeto principal dedicarse a las actividades y servicios profesionales, en los siguientes rubros: Transporte terrestre; Pecuario; Agropecuario; Hidrobiológicos; Agroindustriales; Confecciones, artesanía textil y orfebrería; Minería y Metalurgia; Servicios de vivienda: alojamiento; Servicios alimentarios; Construcción Civil; Agroforestería y Ecoturismo y Remediación ambiental.

Desde sus inicios la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, viene desempeñándose bajo una gestión empírica, caracterizado por:

- La falta de direccionamiento, porque el personal directivo y ejecutivo son comuneros, que en muchos casos solo tienen una educación regular.

- Desconocimiento de sus deberes y derechos, a causa de la inexistencia de los documentos de gestión, generando constantemente un desorden en el desarrollo de las actividades.
- El desconocimiento de un organigrama para distribuir adecuadamente las funciones en cada una de las áreas de la empresa.
- Los Estados Financieros incompletos, porque cuentan con un contador externo que no desarrolla adecuadamente su función.
- El mal clima y la moral baja de los empleados y trabajadores, por la excesiva dualidad de mando, el desconocimiento de sus funciones, la falta de reconocimiento y los conflictos que se generan constantemente.
- Las quejas o reclamaciones de los clientes, por el aplazamiento en la cesión de los documentos, los trabajos y sobre todo en el cumplimiento de los estándares de seguridad y medio ambiente.
- Tensiones de tesorería, por las facturaciones retrasadas a causa del incumplimiento de las obligaciones y el levantamiento de las observaciones que realizan los clientes.
- El manejo inadecuado de los recursos, que parte desde el personal de apoyo hasta los entes directivos, distorsionando el desempeño empresarial. Ocasionando en muchos casos: descontento, incomodidad y costos.
- Mal control de los vehículos, porque no se le codifica exactamente al proyecto correspondiente donde se utilizará, sumados a la falta de control de los CHECK LIST al momento oportuno; registrándolos después de dos a tres horas posteriores de su salida, ocasionando caos al momento de las facturaciones.

- La salida de los recursos del almacén cuenta con un comprobante de salida que carece de numeración secuencial, prestándose al desvío y uso indebido de los recursos, en muchas ocasiones a la pérdida de los mismos.
- Así mismo en la emisión de los informes, específicamente: en el procesos de trabajo seguro, el análisis de trabajo seguro, la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, los dossiers de calidad, los planes de medio ambiente y en los avances de productividad; existe demasiada demora en cuestión a los días hábiles para ser presentados ante las oficinas respectivas, las cuales han de ser al día siguiente, sin embargo; se hace entrega a los cinco días siguientes, llegando incluso el caso de darse hasta la finalización del proyecto.
- De igual manera en la emisión de documentos que solicita cada trabajador no se le entrega en el tiempo que este requiere, siendo emitido después de una semana. En el registro de asistencia de los trabajadores existe una manipulación y autoritarismo por parte de los trabajadores por el hecho de ser comunero.

Todo lo mencionado, podemos resumirla a los siguientes indicadores:

Gráfico N° 01: Comportamiento de los Ingresos.

ENERO	827569,57
FEBRERO	801543,22
MARZO	675516,87
ABRIL	749490,52
MAYO	723464,17
JUNIO	797437,82
JULIO	571411,47
AGOSTO	645385,12
SETIEMBRE	819358,77
OCTUBRE	593332,42
NOVIEMBRE	567306,07
DICIEMBRE	541279,72



Fuente: informe financiero 2016 – Ecossem.

Gráfico N° 02: Comportamiento de las compras.

Fuente: informe financiero 2016 – Ecossem.

Por ello la empresa se ha visto en la necesidad de fortalecerse para mantenerse en el estatus competitivo que le exigen, esta situación generó un cambio brusco en los parámetros acostumbrados por los socios comuneros, sobre todo en los directivos, porque se dieron cuenta que ya no solo están compitiendo internamente sino con competidores del ámbito nacional e internacional afectando su estado actual, dentro de su propio territorio. Además, el surgimiento de los nuevos paradigmas de la administración implica el desarrollo de un proceso de modernización de las organizaciones que no sólo requiere de la introducción de nuevas tecnologías y la adecuación de los profesionales a las mismas, sino de una vinculación de los mismos a otros procesos globales y prioritarios de carácter económico. Como consecuencia de ello, nos es grato presentar nuestra investigación que tiene como propósito principal evaluar de qué manera la Gestión por Resultados influirá, en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera la Gestión por Resultados influye en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?

1.2.2. Problemas específicos:

- ¿De qué manera la planificación influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?
- ¿De qué manera la planificación influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?
- ¿De qué manera el control influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?
- ¿De qué manera el control influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**1.3.1. Objetivo General:**

Evaluar de qué manera la Gestión por Resultados influye, en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar de qué manera la planificación influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- Evaluar de qué manera la planificación influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- Apremiar de qué manera el control influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- Evaluar de qué manera el control influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1. Justificación Teórica:

La investigación se justifica teóricamente por tres razones, primero, porque consideramos que la variable Gestión por Resultados, nace como un medio de gestión en el ámbito del sector empresarial, con énfasis en el cumplimiento de las operaciones más importantes (factores críticos de éxito) previamente establecidas en el plan de gobierno, con la finalidad de evaluar el desempeño a través de indicadores de gestión; al respecto hacemos mención al artículo de Claros, R. & Vargas, B. (2013, marzo). La Organización orientada a resultados: los indicadores de gestión por procesos. *Revista de Gobierno & Políticas Públicas Actualidad Gubernamental*. (53), pp. 1-4. Quienes nos dicen que la Gestión por Resultados es la filosofía natural de toda organización (gubernamental, empresarial y civil) y comprende un contexto interno que permita instalar procesos generadores de resultados, gerencia y tomar decisiones convergentes con dimensiones del desarrollo, controlar la marcha de los procesos (monitoreo) y medir los resultados en función de lo esperado. Por otro lado, la conferencia de Shack, N. (Junio, 2017). Desafíos de la gestión por resultados en el Perú. Llevado a cabo en la Universidad Continental; nos dice que la Gestión por Resultados nace desde hace décadas en el sector privado, siendo conocido como Administración por objetivos (Peter Drucker) y que ha sido aplicado en el sector Público en la década de los 90. La gestión por resultados es fundamental tanto en el sector privado y público, ya que ambos buscan lograr los resultados para cumplir los objetivos establecidos indistintamente en cada sector, dando un ejemplo claro que la toma de decisiones y estructura de incentivos, entre otros no son diferentes en cada sector y que la Gestión por resultados es aplicable en ambos. Segundo, porque el desempeño de la organización necesita de una guía de apoyo para desarrollar adecuadamente la gestión de los trabajos en la Empresa Comunal

de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Y tercero porque servirá como una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación, para futuras investigaciones.

1.4.2. Justificación Práctica:

Nuestro trabajo se justifica en el orden práctico, porque pretende medir y controlar la marcha la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, desarrollar un monitoreo de las actividades en términos cuantitativos o cualitativos, presentadas como índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), mensurables, sencillos y pertinentes, haciendo ver la importancia de la gestión por resultados y proponiendo algunas alternativas de solución para el problema planteado. Además, porque a partir del plan estratégico, se definirán los propósitos a seguir, se alinearán las tareas para cada área de trabajo y para cada colaborador, estos propósitos tendrán como margen objetivo y metas bajo los parámetros de indicadores cuantitativos y cualitativos. Para ello se tomará en cuenta el vocablo SMART para definir las características que todo indicador debe cumplir.

1.4.3. Justificación Metodológica:

Justificamos nuestra tesis en el orden metodológico, porque ayudará a resolver el problema actual de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha y proponer estrategias que permitan solucionar los problemas encontrados. De igual manera porque, para elaborar el contexto de la presente tesis tomamos en cuenta el método científico como patrón de desarrollo, acompañados de los métodos específicos como el analítico, el descriptivo y el estadístico, los cuales nos permitieron desarrollar de forma adecuada la presente tesis desde el planteamiento del problema hasta la cuantificación e interpretación de los resultados del trabajo, para ello hicimos uso de las

técnicas como la observación, la revisión documentaria y la encuesta, medios que nos permitieron recolectar los datos de forma clara y oportuna.

1.4.4. Justificación Social:

Justificamos en orden social nuestra investigación primero porque buscara darles solución a los problemas que vienen ocurriendo en la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, así como mejorar el comportamiento y desempeño de todos los colaboradores, establecer un clima de confianza y segundo porque servirá como modelo de gestión para todas aquellas organizaciones que buscan salir de la sobrevivencia y enfocan sus actos a los resultados.

1.4.5. Justificación por Conveniencia:

La investigación a realizar es de conveniencia para los directivos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, los socios, los colaboradores, y la comunidad en general, ya que con esta nueva forma de gestión se conocerán los resultados en tiempo real, lo que les permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.5.1. Delimitación Espacial:

La presente investigación se desarrolló única y exclusivamente en la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha.

1.5.2. Delimitación Temporal:

La tesis aplicada se desarrolla a partir del 20 de enero del 2017 y culmina el 20 de mayo del 2017.

1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática:

El desarrollo de la tesis tendrá como parámetro y como base teórica la gestión por resultados y el desempeño organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

2.1.1. Tesis Internacionales:

De la Torre, M (2016). En su tesis que lleva por título: *El modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura* (Tesis de maestría). Desarrollada en la Universidad de posgrado del Estado República del Ecuador. Ecuador. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: La aplicación de Gestión por Resultados en la Institución se ha visto como una oportunidad de mejorar el desempeño y por tanto la opción de aceptación por parte de la comunidad. Se desarrolló un direccionamiento integral cambiando la cultura de la calidad de la Organización y direccionamiento estratégico. La aplicación eficiente del Modelo de gestión por resultados nos ayuda a enfocarnos y comprometernos con las personas para su mejor desempeño en la Institución.

Tamayo, S. (2015). En su tesis que lleva por título: *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso Empresa Nacional Minera – Planificación Estratégica)*. (Tesis de maestría). Desarrollada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: De acuerdo al diagnóstico desarrollado en las industrias de Ecuador, vemos que la actividad de la minería se da en una escala menor a la de otros países, al respecto la Empresa Nacional Minera – Planificación Estratégica, hace que sea más atractivo la inversión del extranjero. Por otra parte, la propuesta para Empresa Nacional Minera – Planificación Estratégica, se enfoca a mejorar la cadena de valor, cuando el sistema de gestión propuesto se ponga en marcha y se definan de forma clara los beneficios en cada proceso estratégico de la empresa, en tal sentido el cuadro de mando integral de la empresa, le permite conocer el lineamiento estratégico a través de indicadores que le ayudan a medir el desempeño diario en todos los niveles jerárquicos, y poder conocer el comportamiento eficiente y eficaz.

Quiñonez, D. (2013). En su tesis que lleva por título: *Implementación del presupuesto por resultados en la Policía Nacional, periodo 2012*. (Tesis de pregrado). Desarrollada en la Escuela de estadística y finanzas, Facultad de ciencias económicas, Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: La autogestión de la Policía Nacional del país de Ecuador, contribuyó en forma mínima a los ingresos, por el cual necesitaron de las transferencias del gobierno central entre el 2008 y 2011, por lo que se debe evaluar la gestión de los funcionarios independientemente de su función dentro de la institución. E tal sentido, con la puesta en marcha del Presupuesto por Resultados de mejorará el manejo de los

recursos públicos, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, vigorizando la mecánica y la dinámica administrativa para lograr los índices de eficiencia eficacia y efectividad.

Mora, A. (2012). En su tesis que lleva por título: *Plan estratégico para instrumentar el Presupuesto basado en resultados en la secretaria de Educación Pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*. (Tesis de maestría). Desarrollada en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. México – México. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: Los responsables del presupuesto en la Secretaria de Educación Pública desconocen el proceso de evaluación de desempeño, por la cual cometen ciertos errores constantemente y generan gastos innecesarios; y de acuerdo al diagnóstico desarrollado se hallaron los verdaderos responsables de la elaboración del presupuesto, lo cual ayudó a mejorar la matriz de índices de desempeño de los programas (Programa Educativo Rural) y (Programa Nacional de Becas para la Educación Superior) para evaluar los resultados. En consecuencia, se ofrece una base sólida de adopción de Presupuesto por Resultados, que ayudará a optimizar la concesión del gasto público, con transparencia y equidad.

González, G. (2011). En su tesis que lleva por título: *Modelo de gestión gubernamental basado en resultados; incluye estudio de caso*. (Tesis de maestría). Desarrollada en la Universidad Nacional Autónoma de México. México. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: Este modelo de gestión basado en resultados para consolidarse como una herramienta de gestión, depende de mecanismos eficaces para la actualización y mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados, específicamente en los índices de desempeño, la capacitación de los colaboradores en forma continua y el desarrollo del plan de incentivos como respaldo del logro de los objetivos. Del mismo modo, en el proceso de puesta en marcha del modelo la parte

negativa es la actitud por las partes interesadas, la falta talleres para la mejora del MIR, la información prospectiva que ayude a definir y dimensionar la problemática y entender a la población potencial.

2.1.2. Tesis Nacionales:

Escobar, D. y Hermoza, G. (2015). En su tesis que lleva por título: *El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la dirección regional de salud Huancavelica – año 2014*. (Tesis de posgrado). Desarrollada en la Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú. Llegaron a concluir su trabajo de la manera siguiente: Queda comprobada la hipótesis general de la presente investigación, puesto que el resultado es positivo, lo que nos quiere decir que si existe un cambio positivo en el Presupuesto por Resultado mejorará correlativamente el Gasto Público, lo que nos obliga a rechazar la hipótesis nula. De igual manera, la relación entre las variables de las dimensiones del Presupuesto por Resultados y las dimensiones del Gasto Público, resultan positivas, logrando el mismo lineamiento que la hipótesis general, y se rechazan las hipótesis nulas, lo que demuestra que la relación directa entre el Presupuesto por Resultados con el Gasto Público de la Unidad Ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica.

Cisneros, M. (2015). En su tesis que lleva por título: *El presupuesto por resultado en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas en el periodo 2012 - 2014*. (Tesis de pregrado). Desarrollada en la Escuela Profesional de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: En la delimitación temporal de la presente investigación se vio que hubo un crecimiento significativo en la asignación del presupuesto público por parte del Ministerio de Economía y Finanzas a favor de la Universidad José María Arguedas de

Andahuaylas, lo que indica que la universidad estuvo en la posibilidad y la capacidad de invertir en las mejoras institucionales. De igual manera las actividades que están programadas en el enfoque por resultado tiene mayor ejecución en comparación de las diferentes programaciones entonces se puede decir que la ejecución del presupuesto por resultado está siendo desarrollado. Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos para el año 2013.

Ramírez, J. (2015). En su tesis que lleva por título: *Presupuesto por resultados y el desarrollo económico local, Distrito Ongoy, Provincia Chincheros, Región Apurímac, 2010- 2014*. (Tesis de pregrado). Desarrollada en la Escuela de Ciencias de la Empresa, Facultad de Ciencias de la empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: La ejecución del Presupuesto por Resultados incidió moderadamente en el Desarrollo Económico local del distrito de Ongoy, provincia de Chincheros, región Apurímac, por motivo que los programas presupuestales incidieron en forma fuerte en el sector agricultura, con un resultado de 50% hasta 98%; de manera moderada en el sector salud, con un resultado de 42% hasta 90%; y de forma moderada en el sector educación, con un resultado de 45% hasta 75%. Por otra parte, los incentivos de la gestión tuvieron una incidencia moderada en los tres sectores, ya que a final encontramos citas falencias en los últimos años de estudio.

Gutiérrez, L. (2015). En su tesis que lleva por título: *Gestión del Presupuesto por resultados y su influencia en la calidad de gasto público en la red salud Sánchez Carrión 2014*. (Tesis de pregrado). Desarrollada en la Escuela Académica Profesional de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económica. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: Existe una

necesidad de mejora en la programación presupuestal y en la asignación de los recursos en pro de lograr el presupuesto por resultados, también encontramos el desconocimiento de la metodología del Presupuesto por Resultados, por parte del 10% de los colaboradores involucrados en el área, resultado de la falta de capacitación que existe en la Red sobre el tema. Por otro lado, las decisiones del Gasto Público son tomadas por un grupo minoritario de funcionarios del estado, que generalmente es el Director Ejecutivo y los Coordinadores del Programa Presupuestal.

Carpio, J. (2014). En su tesis que lleva por título: *La implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara*. (Tesis de pregrado). Desarrollada en la Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. Llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: De acuerdo a los resultados del trabajo realizado de la capacidad institucional del Gobierno Su nacional de la provincia de Talara, muestra un indicador promedio para el conjunto de los pilares del ciclo de gestión, lo que muestra que se encuentra en el nivel intermedio de desarrollo de la Gestión por resultados. De igual manera, se muestra diferencias significativas entre los pilares del ciclo de gestión, por otro lado, en el marco del análisis institucional se formularon propuestas de mejora de la gestión para resultados en relación a los problemas encontrados.

2.2. BASES TEÓRICAS:

2.2.1. Gestión por Resultados:

Es un sistema que nos permite establecer indicadores de control, de las operaciones que desarrolla las empresas, en la búsqueda del valor público. Al respecto tenemos a los siguientes autores como referencias teóricas:

Álvarez, J. (2011). Quien nos menciona que: “La gestión por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos” (pp. 40-41)

De igual manera, Puras J. (2014) en su obra nos dice que “La gestión por resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. Esta focalización prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados. La medición del desempeño y la toma de decisiones basada en evidencias, mediante el establecimiento de sistemas de información, (monitoreo y evaluación), que permitan el aprendizaje y la mejora continua son, igualmente, elementos esenciales de este sistema de gestión” (p. 23).

Tomando en cuenta, los conceptos de los autores que me anteceden diremos que la gestión por resultados es un sistema donde todos los colaboradores de las instituciones, interactúan haciendo uso de los diferentes instrumentos de gestión, con la finalidad, de lograr el valor público (resultados de la gestión pública), y sentar las bases para una planeación estratégica a largo plazo, proyectar valores y actitudes que garantizan: honestidad, transparencia, responsabilidad administrativa, servicio de calidad, alta satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, desarrollo humano local, ciudadanía formada, informada, organizada y responsable.

Álvarez, J. (2011) “La Gestión por Resultados se define también como el modelo que propone la gestión moderna, dinámica y transparente y la

administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar las acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados, realizando el seguimiento correspondiente, a partir de indicadores de medición apropiados, incluye también la identificación y la gestión de riesgos que se basa en el análisis apropiado de las variables e incongruencias en la ejecución del plan”

“La Gestión por Resultados se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de planificación, de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un periodo establecido de tiempo” (Álvarez, J., 2011, p. 41)

Por ello, mediante la implementación de la gestión por resultados, nos orientamos a establecer una metodología que le permita tener un mejor manejo de los recursos del estado, en la búsqueda de consistencia y transparencia en relación al planeamiento estratégico y el presupuesto que se tiene asignado.

2.2.1.1. Objetivos de la Gestión por Resultados:

Para, Álvarez, J. (2011) la gestión por resultados tiene como objetivos: implementar un modelo de gestión basada en objetivos, sembrar en la Administración Pública de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia estratégica, desarrollar la evolución del desempeño institucional, proporcionar información en relación a los objetivos y metas alcanzados, desarrollar indicadores para cada objetivo elaborado, lograr la participación de los grupos de interés en la gestión, explicar el comportamiento de los colaboradores en relación a los indicadores de impacto, mostrar la evidencia de

forma cualitativa y cuantitativa en un antes y un después, de las capacitaciones desarrolladas y asignar los recursos de forma equitativa basadas en los resultados propuestos.

2.2.1.2. Principios de la Gestión por Resultados:

Los principios de la Gestión para Resultados “forman la base para la gestión del desempeño sólido. (...) Todos se deben considerar en cada fase de cualquier iniciativa de desarrollo como la base para decidir cuál herramienta específica de gestión de desempeño se debe aplicar” (OCDE-Banco Mundial, 2016). Entre ellos tenemos:

A. Centrar el diálogo en los resultados:

“El diálogo con los múltiples interesados tiene lugar a lo largo de cualquier iniciativa de desarrollo (por ejemplo, planificación, implementación y evaluación del marco de pobreza de un país, la estrategia de asistencia al país, marco del sector/programa, o proyecto) para asegurar que la concentración se mantenga siempre en la gerencia con miras a los resultados” (OCDE-Banco Mundial, 2016, p. 10).

B. Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados:

“Las estrategias y actividades de implementación están diseñadas para apoyar directamente a los resultados y se adaptan continuamente con el transcurso del tiempo para asegurar el logro de los resultados planificados” (OCDE-Banco Mundial, 2016, p. 10).

C. Mantener la medición e información sencillas:

“La medición y la información sobre los resultados se mantienen lo más exacto posible para crear eficiencias y apoyar la comunicación eficaz entre los interesados directos” (OCDE-Banco Mundial, 2016, p. 10).

D. Gestionar para, no por, resultados:

“La gestión para resultados implica un cambio en el modo de pensar. En vez de comenzar con los insumos y las acciones planificadas y luego analizar sus probables resultados e impactos, el personal orientado a los resultados se centra en los resultados y los impactos deseados (por ejemplo, la reducción de la pobreza) y luego identifica los insumos y las acciones necesarias para llegar allí. También establecen los puntos de referencia e identifican de entrada las metas de desempeño y los indicadores para evaluar el progreso durante la implementación y a la finalización del programa” (OCDE-Banco Mundial, 2016, p. 10).

E. Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones:

“La información sobre los resultados debe estar disponible al público. Sin embargo, el uso de la información relativa al monitoreo de resultados para informar y para la rendición de cuentas (tanto para los países socios como para las agencias de desarrollo) puede promover comportamientos que son excesivamente renuentes al riesgo. Dos enfoques pueden mitigar esta posibilidad: (a) el uso de informes sobre resultados de una manera positiva para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, y (b) al usar los informes para finalidades de rendición de cuentas, establecer medidas de desempeño que reflejen el nivel de la responsabilidad de la

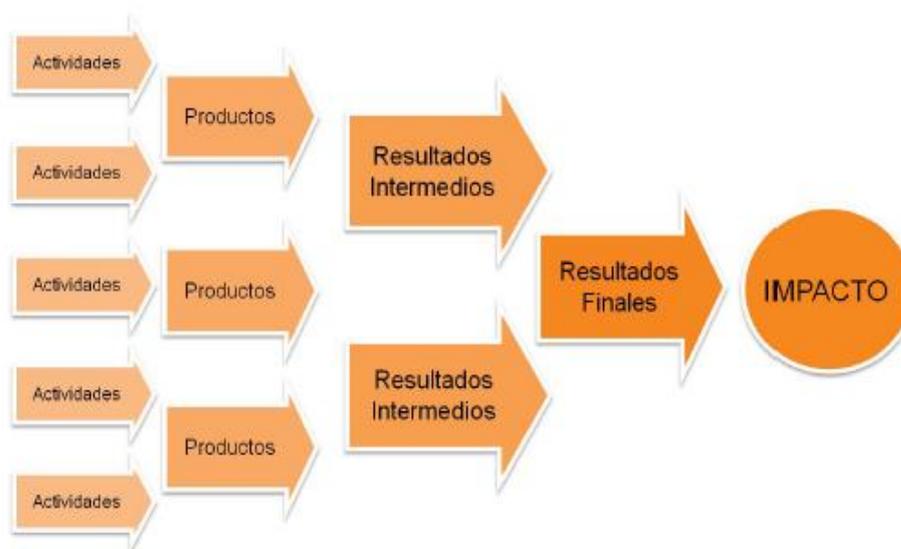
entidad y los resultados que éste razonablemente puede lograr” (OCDE-Banco Mundial, 2016, p. 10).

2.2.1.3. La cadena de resultados:

Es el medio, sobre el cual se desarrollan los métodos y las estrategias para obtener los resultados y tiene como propósito fundamental de establecer la interrelación lógica entre los resultados de los diferentes niveles. De las cuales dentro de la Cadena de Resultados tenemos los elementos por lo que está compuesta de: Recursos/insumos, Actividades/intervenciones, Productos (outputs), resultados (outcomes) e Impacto. También nos menciona sobre los resultados que se pretende lograr, identificando los productos, que se consideren imprescindibles para la obtención de resultados.

La elaboración de la cadena de resultados: es conocida como el proceso de ejecución, que explica el camino a seguir para lograr los objetivos de desarrollo de la institución.

Figura N° 01: Noción de causalidad. Cadena de resultados.



Fuente: Varios autores (2009) Presentación Programas de Gestión Integrada de Proyectos; citado por: (Siles, R. y Mondelo, E., 2012, p. 18)

2.2.1.4. Matriz de resultados:

Siles, R. y Mondelo, E. (2012) “Es una herramienta elaborada durante el diseño del proyecto que permite desarrollar y presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de los resultados sectoriales alineados con las metas de desarrollo del país. La MdR proporciona un modelo lógico (en algunos casos se usa el marco lógico) para alcanzar los resultados del proyecto. Se trata de una herramienta ampliamente utilizada entre las organizaciones financiadoras de desarrollo (en particular en el BID) y es un insumo fundamental para el Acta de Constitución del proyecto, que como dijimos anteriormente, es el documento más comúnmente utilizado en la gestión de proyectos. La MdR tiene una importancia clave en la etapa de inicio (arranque) de la implementación del proyecto ya que proporciona insumos para el proceso de planificación a la vez que sirve como instrumento de seguimiento durante la implementación del proyecto” (p.30).

Figura N° 02: Matriz de resultados.

Objetivo del Proyecto: Es el impacto esperado en términos de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie al que se espera que el proyecto o programa contribuya. Debe responder al que y el para qué del proyecto o programa.						
Indicadores de resultados		Línea de base			Meta	
Mide los logros del(os) resultado(s) esperado(s)		Valores/Estado de los indicadores de resultado, iniciales al proyecto.			Valores/Estado de los indicadores de resultado, a la conclusión del proyecto.	
Componente 1	Line de base	Año 1	Año 2	Año 3	Meta	Comentarios
Productos Bienes de capital o servicios que se producen con la intervención	Valor/Estado actual de los productos al inicio del proyecto.	Grado de progreso en la entrega/ejecución del (los) producto(s)			Valor/Estado de los productos al final del proyecto	Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados, el grado de avance, o cualquier tipo de nota aclaratoria.

Fuente: Varios autores (2009) *Presentación Programas de Gestión Integrada de Proyectos. Metodología 7 pasos*; citado por: (Siles, R. y Modeló, E., 2012, p. 32)

Para un mejor entendimiento presentamos los elementos que lo componen:

- A. Objetivo del proyecto:** Es el propósito principal, citada en los resultados de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie, al que se espera que el proyecto o programa contribuya.
- B. Indicadores de resultado:** Son índices que permiten evaluar el logro de los objetivos y metas.
- C. Línea de base:** Son los indicadores que se encontraron al inicio del proyecto, lo cual nos permiten medir los cambios al final del periodo.
- D. Meta:** Son los resultados que se espera lograr en el desarrollo del proyecto
- E. Componentes:**
- a) **Productos:** Son los bienes o servicios que se desarrollan.
 - b) **Resultados Intermedios:** Son los indicadores que nos permiten cuan cerca estamos de los logros propuestos.
 - c) **Resultado:** Son los indicadores logrados al final del proyecto.
- F. Año:** horizonte del tiempo de la ejecución del proyecto.
- G. Comentarios:** “Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados o sobre el grado de avance o cualquier tipo de nota aclaratoria (aquí también se incluyen los supuestos del proyecto para lograr el objetivo” (Siles, R. y Mondelo, E., 2012, p. 31).

Este enfoque, (...) “orienta a la obtención de objetivos estratégicos e implica supeditar la estructura de la institución, los procedimientos y la ejecución de recursos a resultados. Para ello se promueve el establecimiento de compromiso de desempeño explícitos entre cada unidad orgánica responsable de la ejecución de procesos y productos y los niveles de decisión apoyados a su vez en compromiso previamente asumidos al interior de la organización,

éntrelos organismos de Dirección y las direcciones o gerencias operativas. Estos compromisos se expresan en términos de resultados y surgen de procesos de planificación estratégica llevados a cabo” (Álvarez, J., 2011, pp. 45-46).

Como podemos ver, la matriz de resultados, es una herramienta metodológica que sirve para integrar y conectar de forma sistemática la visión al más alto nivel organizacional, con las funcionalidades de cada una de las unidades operativas de la empresa, por otra parte, es un medio de simplificación y de síntesis de las tareas desarrolladas en cada uno de los procesos operativos, que nos permiten medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa, en términos de desarrollo.

2.2.1.5. Ejes rectores de la Gestión por Resultados:

Figura N° 03: Consolidación de Procesos para la Gestión por Resultado.



Fuente: elaboración propia, basada en Álvarez, J. (2011)

Como podemos ver en la Figura N° 03, la implementación y el diseño de las acciones, se basa en ciertos ejes rectores, tales como: la transparencia (en el uso de los recursos del estado); la innovación tecnológica (creación y

fortalecimiento de sistemas de información); la participación y el control de la ciudadanía (promoción de sistemas y control ciudadano del desempeño institucional); la optimización de recursos de productividad (mejora del empleo de recursos en función de resultados) y la calidad del servicio (eficiencia, eficacia y productividad de los servicios).

En otras palabras, es el monitoreo por medio de los índices de gestión, en pro del logro de los resultados propuestos, y el uso eficiente de los recursos.

2.2.1.6. Elementos que componen el Sistema de Gestión por Resultado:

A. Planificación Estratégica:

“Sus contenidos se centran en el análisis y prospección del entorno actual y futuro de una organización, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas, en el establecimiento de objetivos de mediano plazo y en la determinación de las estrategias y planes de acción para conseguirlo” (Álvarez, J., 2011, p. 47).

B. Gestión de los Procesos de Cambio:

“El énfasis aquí recae en la determinación e implementación de las estrategias de cambio planificado y en la reorientación de los procesos, en los roles y responsabilidades para su gestión” (Álvarez, J., 2011, p.47).

C. Gerencia por Objetivos:

“Esta se caracteriza por su orientación hacia las acciones estratégicas y la consecución de los objetivos priorizados establecidos para un determinado período, presuponiendo que el marco de acciones estratégicas de una organización ha sido establecido programado con anterioridad” (Álvarez, J., 2011, p. 47).

D. Dirección de Proyectos:

“A pesar de no referirse al conjunto de la organización, esta incorpora la totalidad del ciclo de gestión y requiere de las habilidades gerenciales para manejar las decisiones de inversión” (Álvarez, J., 2011, p. 47).

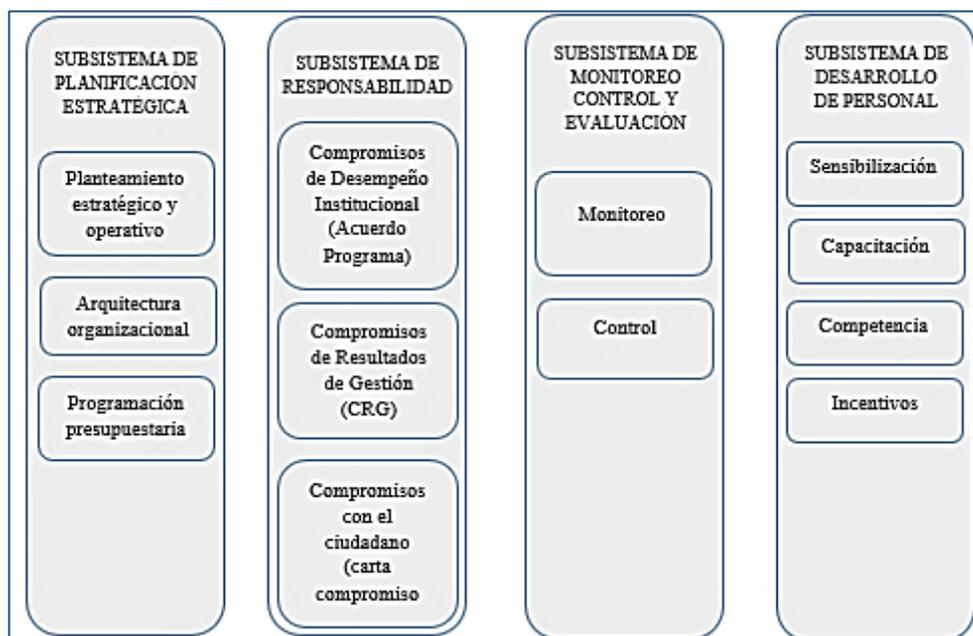
E. Diagnóstico de las demandas:

“Comprende la investigación y el diagnóstico de las demandas, la definición del producto o servicios públicos, antes de que se generen conflictos sociales, la determinación de la inversión, la selección de los canales de financiamiento y la comunicación de la oferta al público objetivo o a la ciudadanía” (Álvarez, J., 2011, p. 47).

2.2.1.7. Componentes de la Gestión por Resultado:

La gestión por resultados, se compone por el Subsistema de Planificación Estratégica (arquitectura organizacional, programación presupuestaria); el Subsistema de Responsabilidades (compromisos de desempeño institucional, compromisos de resultados de gestión y compromisos con la ciudadanía); el Subsistema de Monitoreo, Control y Evaluación (monitoreo y control) y el Subsistema de Desarrollo Personal (sensibilización, capacitación, competencia e incentivos).

Figura N° 04: Componentes de la Gestión por Resultados.



Fuente: elaboración propia, basada en Álvarez, J. (2011).

2.2.1.8. La Gestión por Resultados y la medición del desempeño:

Álvarez, J. (2011) “Los sistemas de evaluación de productos y de resultados tienen distintas connotaciones; mientras que la medición de resultados puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones. Por otro lado, en opinión de Francisco Córdova S., en un artículo escrito sobre “Presupuesto; Un instrumento innovador de gestión pública”, señala que, en varios países de América Latina – como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay – han venido implementando durante los últimos años cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la Administración Pública en función de resultados y fortaleciendo sistemas de seguimientos y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas” (pp. 43-44).

Este sistema es el medio para encontrar el proceso lógico para optimizar la asignación de los recursos y crear mayor valor público. Por tanto, la gestión por resultados va más allá del ámbito técnico y administrativo, ya que el propósito es lograr el bienestar de la sociedad.

2.2.1.9. Dimensiones de la Gestión por Resultados:

A. La Planeación:

A criterio personal la planeación es estudiar el pasado, tener en cuenta el presente e impulsarse al futuro, para una mejor comprensión hacemos referencia a los siguientes autores: Para Laguna, L. y Garnica, J. (2014) “Siguiendo, un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla,

diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. La planeación se ha convertido hoy en día en una necesidad debido a la dependencia que tenemos los acontecimientos sociales políticos, culturales y además que giran alrededor del mundo en donde vivimos” (p. 11). De este modo podemos ver que el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado.

B. El Control:

El control es la verificación de que las actividades que se desarrolla, se encuentran de acuerdo a lo planeado, al respecto hacemos mención a Koontz, H. y Weihrich, H. (2013) quienes en su libro Elementos de Administración, nos dicen que: “el control consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos; se relaciona estrechamente con la función de planeación” (p. 377)

2.2.1.10.Elementos del ciclo de gestión:

Cuadro N° 01: Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados.

Elementos del ciclo de gestión	Definición	Cadena de resultados	
Situación socioeconómica	Análisis de la realidad socioeconómica del país que justifica las prioridades y estrategias del plan.	Análisis de situación y situación deseada	
Objetivos y metas de gobierno	Plan de gobierno que establece los objetivos y metas consensuadas del país a largo y mediano plazo.		
Estructura organizativa	Estructura organizativa (ministerios y entidades) alineada con los objetivos del plan de gobierno.		
Situación fiscal	Análisis de las perspectivas de ingresos y egresos del país en el mediano plazo.		
Programas	Estrategias a través de las que se logran los objetivos del plan de gobierno.		
Productos	Bienes y servicios que ofrecen los programas y que contribuyen a lograr los objetivos del plan.		
Metas de producción	Volumen de bienes y servicios a entregarse en un tiempo determinado.		
Recursos	Asignación de recursos para los programas.	Insumos	
Procesos productivos	Procesos de producción de los bienes y servicios que se entregan a los ciudadanos.	Actividades	
Consumo de productos	Distribución, consumo y uso de bienes y servicios por parte de la población.	Productos	Resultados
Consecuencias para los beneficiarios	Cambios a corto y mediano plazo en el comportamiento o estado de los beneficiarios después de recibir los bienes o servicios.	Efectos	
Cambio social	Impacto o cambio a mediano y largo plazo en las condiciones de vida de la población objetivo.	Impacto	
Rendición de cuentas	Informe de las autoridades a los ciudadanos sobre los resultados obtenidos.		

Fuente: Elaboración en base a García, R. y García M. (2010).

2.2.1.11. Instrumentos básicos de la Gestión por Resultados:

Cuadro N° 02: Instrumentos Básicos de la Gestión por Resultados.

Instrumento	Definición relativa a la GpRD
Plan estratégico de mediano plazo	Análisis de la situación del país y definición de objetivos prioritarios a mediano plazo con sus correspondientes programas, metas e indicadores. Los programas deben contar con un marco de resultados, es decir, con una lógica que explique la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.
Presupuesto por resultados	Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.
Marco fiscal de mediano plazo	Instrumento orientado a extender el horizonte de la política fiscal más allá del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un periodo de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el primer año, las proyecciones del marco fiscal guardan estricta correspondencia con el presupuesto.
Gestión financiera y de riesgos integrada	Sistema integrado de información de las siguientes áreas de la administración del Estado: contabilidad, ejecución del presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público, tesorería.
Sistema de adquisiciones públicas	Marco institucional y normativo que promueve la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y que se ejecuta mediante un sistema electrónico transaccional en Internet.
Contratos de gestión	Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de los recursos asignados.
Incentivos	Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.
Estándares de calidad	Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios.
Indicadores de desempeño	Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.
Evaluaciones	Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
Rendición de cuentas	Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado. Incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de Internet.

Nota: Algunos de los conceptos se han tomado de OCDE 2002.

Fuente: Elaboración en base a OCDE (2002), citado por García, R. y García M. (2010)

2.2.2. Desempeño Organizacional:

Para, Bittel, L. (2000) “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”

Para, Alles, M. (2006) “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (...) A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto” (pp. 27-28).

Chiavenato I. (2007) señala que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p. 243).

Al respecto, Chiavenato, I. (2012) nos dice que: “Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin

las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad” (p.14). Por otro lado, Chiavenato, I. (2015) en su libro de Comportamiento Organizacional nos dice que “la estrategia de la organización influye en su comportamiento de varias maneras” (p. 473):

- “Las decisiones estratégicas determinan las tareas de la organización, así como sus productos, servicios y mercados. La estrategia sirve para identificar aquello que es crítico para la organización” (Chiavenato, I., 2015).
- “Las decisiones estratégicas influyen en las relaciones de poder en la organización y son influidas por ellas. La estrategia organizacional está vinculada con las relaciones de poder, política, y los conflictos entre persona y grupos de organización. La relación entre estrategia y poder es circular, porque a medida que un grupo se vuelve más poderoso, puede influir más en la definición de la estrategia” (Chiavenato, I., 2015).
- “La eficacia de la organización está determinada por las decisiones sobre la estrategia y el diseño organizacionales. Las decisiones individuales, grupales, o sistémicas son interdependientes y se combinan para determinar la eficacia de una organización. Una estrategia con elevado potencial de éxito podría fallar si el diseño de la organización es deficiente, si los grupos no funcionan bien o si las personas no están motivadas. De igual manera, si una organización aplica una estrategia incorrecta, podría no ser eficaz aun cuando tuviera personas motivadas y grupos con atribuciones” (Chiavenato, I., 2015).

- “El desempeño de las organizaciones refleja su estrategia, tanto en términos de formulación como muestra, el desempeño es un reflejo de la manera en que funcione la estrategia” (Chiavenato, I., 2015).

Por lo tanto, el desempeño organizacional, es el resultado del trabajo diario que se viene dando en las organizaciones, y es el producto tangible o intangible, quien hace la diferencia entre las instituciones, por ello es necesario que, para el control del desempeño, nos basemos a objetivos y metas parametrados por indicadores cuantitativos y cualitativos que nos permitan medir el comportamiento individual, grupal e institucional.

2.2.2.1. Evaluación del Desempeño:

Chiavenato, I. (2009) “La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia, (...) porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos” (p. 244). “Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: las recompensas (evaluación por méritos); la realimentación (percepción de las personas); el desarrollo (análisis de los puntos fuerte y débiles de cada personal); las relaciones (entre gerentes, colaboradores y pares); la percepción (punto de vista del entorno social); el potencial de desarrollo (capacidad de sus colaboradores) y la asesoría (orientar a los colaboradores)” (Chiavenato, I, 2009, pp. 246-247).

2.2.2.2. Dimensiones del Desempeño Organizacional:

A. Eficiencia:

Stephen, R. y DeCenzo, D. (2009) “Es hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y

productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos”.
(p.06)

De igual manera para Chiavenato, I. (2007) “Eficiencia significa correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer estándares de desempeño en las tareas” (p.58)

Y Pérez, J. (2010) nos dice que se entiende: “Por eficiencia vamos a entender la producción u Output por unidad de input, Se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos” (p. 157)

B. Eficacia:

Para, Stephen, R. y DeCenzo, D. (2009) “La administración también se encarga de concluir actividades a esta capacidad se le llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas” (p. 06) (...) “Significa completar las actividades debidamente. Es decir, alcanzar las metas” (p.19)

Así mismo para Pérez, J. (2010) nos dice que: “Eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto” (p.157)

2.2.3. Cultura Organizacional:

Entendemos por cultura organizacional a los principios y valores que los miembros de la empresa suelen practicar, en la interrelación de persona a persona; de persona a grupos de personas o viceversa, con la finalidad de implementar un ambiente adecuado de trabajo. Entre los autores que podemos resaltar tenemos a:

Robbins, S. y Judge, T. (2013) quien nos dice que: “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás” (p. 513). Además, nos dice que “las características que diferencian la cultura organizacional de una empresa a otra, tales como: la innovación y toma de riesgos; la atención a los detalles; la orientación a los resultados; la orientación a la gente; la orientación a los equipos; el dinamismo y la estabilidad” (pp. 512-513)

De igual manera Chiavenato, I. (2015) nos menciona que: “Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante” (p. 124)

2.2.3.1. Características de la cultura:

- A. Regularidad los comportamientos observados.** Chiavenato, I. (2015) “Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductos y diferencias” (p. 126).
- B. Normas.** Chiavenato, I. (2015) “Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (p. 126).

- C. Valores dominantes.** Chiavenato, I. (2015) “Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (p. 126).
- D. Filosofía.** Chiavenato, I. (2015) “Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (p. 126).
- E. Reglas.** Chiavenato, I. (2015) “Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo” (p. 126).
- F. Clima organizacional.** Chiavenato, I. (2015) “La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera” (p. 126).

2.2.3.2. Tipos de cultura y perfiles organizacionales:

- A. Sistema 1. Autoritario coercitivo:** Chiavenato, I. (2015) “Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre de la organización, es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva” (p. 127).
- B. Sistema 2. Autoritario benevolente:** Chiavenato, I. (2015) “Sistema administrativo autoritario que solo es una versión atenuada del sistema1. Es más condescendiente y menos rígido

que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada” (p. 127).

C. Sistema 3. Consultivo: Chiavenato, I. (2015) “Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional lo encontramos en empresas de servicio, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas” (p. 127).

D. Sistema 4. Participativo. Chiavenato, I. (2015) “Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado” (p. 127).

De acuerdo a los autores tomados como referencia en nuestro trabajo de investigación de tesis, la cultura organizacional es un sistema dinámico que articula los valores, las creencias, los hábitos y las normas internas de una organización con el cual se interrelacionan los colaboradores en todos los niveles jerárquicos.

2.3. DEFINICION DE CONCEPTOS:

- **Alineamiento:** “Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que

permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)

- **Análisis:** “Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos” Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros (2013)
- **Calidad:** “Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La concepción de la calidad, ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos, hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Cultura Organizacional:** “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, S. y Judge, T., 2013, p. 513)
 “Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante” (Chiavenato, I., 2015, p. 124)
- **Ciclo PHVA:** “Es una metodología que permite realizar acciones de mantenimiento y acciones de mejoramiento mediante la repetición del ciclo:

PLANEAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)

- **Competencia (de los servidores):** “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Contratos de Gestión:** “Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de los recursos asignados” (García, R. y García M. BID, 2010, p. 13)
- **Desarrollo Social:** “El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente desarrollo económico y humano. Su proyecto de futuro es el bienestar social. El desarrollo social se inicia con la socialización, proceso por el cual cada ser humano se convierte en un miembro activo y que tiene pleno derecho en la sociedad de la que forma parte. Es un proceso que no termina a una edad concreta, aunque principalmente se da durante la infancia, ese aprendizaje va cambiando y evolucionando durante el crecimiento de la persona. Es un proceso que dura toda la vida” (Romero, M. & Jurado, C., 2011, p. 50)
- **Desempeño:** “Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)

- **Eficiencia:** “hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos”. (Stephen, R. y De Cenzo, D., 2009, p.6)

“Eficiencia significa correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer estándares de desempeño en las tareas” (Chiavenato, I., 2007, p.58)

“Por eficiencia vamos a entender la producción u Output por unidad de input, Se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos” (Pérez, J., 2010, p. 157)
- **Eficacia:** “La administración también se encarga de concluir actividades a esta capacidad se le llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas” (Stephen, R. y De Cenzo, D., 2009, p.6) (...) “Significa completar las actividades debidamente. Es decir, alcanzar las metas” (Stephen, R. y De Cenzo, D., 2009, p.19)

“Eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto” (Pérez, J., 2010, p.157)
- **Empoderamiento (Empowerment):** “Entrega de autoridad y responsabilidad a los trabajadores para la toma de decisiones y ejecución de acciones, con el objeto que las decisiones se adopten lo más cerca posible del lugar de los hechos, donde residen el conocimiento y el entendimiento relacionados con el trabajo” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Estrategia:** “Un conjunto de acciones que deberán de ser desarrolladas para lograr los objetivos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear

soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances” (Laguna, L. y Garnica, J., 2014, p. 12)

“Forma de generar valor para la organización y la comunidad de Stakeholders o grupos de interés” (Bazán, J., 2016, p.18)

- **Evaluación:** “Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo” (García, R. y García M. BID, 2010, p. 13)
- **Evaluación del desempeño:** “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato I., 2007, p.243).
Alles, M. (2006). “Evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto” (p.27-28)
- **Excelencia:** “Calidad constantemente mejorada con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora y resultados que comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Gestión por Resultados:** “La gestión por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión

que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos” (Álvarez, J., 2011, pp. 40-41)

“La gestión por resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. Esta focalización prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados. La medición del desempeño y la toma de decisiones basada en evidencias, mediante el establecimiento de sistemas de información, (monitoreo y evaluación), que permitan el aprendizaje y la mejora continua son, igualmente, elementos esenciales de este sistema de gestión” (Puras J., 2014, pag.23)

“Este enfoque, (...) orienta la gestión a la consecución de objetivos estratégicos e implica supeditar la estructura de la organización, los procedimientos y la ejecución de recursos a resultados. Para ello se promueve el establecimiento de compromiso de desempeño explícitos entre cada unidad orgánica responsable de la ejecución de procesos y productos y los niveles de decisión apoyados a su vez en compromiso previamente asumidos al interior de la organización, entre los organismos de Dirección y las direcciones o gerencias operativas. Estos compromisos se expresan en términos de resultados y surgen de procesos de planificación estratégica llevados a cabo” (Álvarez, J., 2011, pp. 45-46)

- **Gestión Financiera y de Riesgos Integrada:** “Sistema integrado de información de las siguientes áreas de la administración del Estado: contabilidad, ejecución del

presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público, tesorería” (García, R. y García M. BID, 2010, p. 13)

- **Indicador:** “Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Innovación:** “Cambios significativos para la mejora de bienes, servicios, procesos o de la efectividad organizacional y la creación de nuevo valor para las partes interesadas. Comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Incentivos:** “Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales” (García, R. y García M. BID, 2010, p. 13)
- **Integración:** “Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como una unidad totalmente interconectada” (Secretaría de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
- **Indicadores de Desempeño:** “Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran

- resultados en relación con lo planificado” (Garcia, R. y Garcia M. BID, 2010, p. 13)
- **Marco fiscal de mediano plazo:** “Instrumento orientado a extender el horizonte de la política fiscal más allá del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un período de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el primer año, las proyecciones del marco fiscal guardan estricta correspondencia con el presupuesto” (Garcia, R. y Garcia M. BID, 2010, p. 13)
 - **Metas:** “Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como objetivos, incluyen un valor numérico o un rango” (Secretaria de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
 - **Objetivos Estratégicos:** “Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión. Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos). Establecen las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos” (Secretaria de la Gestión Pública del Consejo de Ministros, 2013)
 - **Planeación:** “Siguiendo siendo, un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho. La planeación se ha convertido hoy en día en una necesidad debido a la dependencia que tenemos los acontecimientos

sociales políticos, culturales y además que giran alrededor del mundo en donde vivimos” (Laguna, L. y Garnica, J., 2014, p. 11)

- **Plan estratégico a mediano plazo:** “Análisis de la situación del país y definición de objetivos prioritarios a mediano plazo con sus correspondientes programas, metas e indicadores. Los programas deben contar con un marco de resultados, es decir, con una lógica que explique la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes” (Garcia, R. y Garcia M. BID, 2010, p. 13)
- **Presupuesto por Resultados:** “La asignación eficiente de recursos fiscales resulta clave para implementar las reformas propuestas en este PGR. Las limitaciones presupuestales ponen obstáculos a la prestación oportuna y eficiente de los servicios públicos, además de la creciente demanda de los ciudadanos por resultado” (OCDE., 2016, p.124)
- “Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones” (Garcia, R. y Garcia M. BID, 2010, p. 13)
- **Proyecto:** “Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos. este esfuerzo implica una combinación de actividades interdependientes orientadas a lograr un fin específico dentro de un límite de tiempo predeterminado. cabe destacar que completar con éxito un proyecto

significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado” (Siles, R. y Mondelo, E., 2012, p. 14)

- **Portafolio:** “Es un grupo de proyectos y programas llevados a cabo bajo el auspicio de una organización. Los portafolios pueden ser manejados en un nivel organizacional, de programa o funcional. La gestión del portafolio se enfoca en identificar, priorizar, autorizar, administrar y controlar proyectos, programas u otro tipo de trabajo para lograr los objetivos estratégicos de la organización” (Siles, R. y Mondelo, E., 2012, p. 15)
- **Responsabilidad Social:** “El termino responsabilidad hace también referencia a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa. La empresa es una institución social que, como tal, igual que el resto de instituciones sociales, necesita estar legítimamente socialmente para seguir manteniendo su papel en la sociedad y, por tanto, para perdurar en el tiempo” (Ventura, B. & Delgado, S., 2012, p.34)
- **Rendición De Cuentas:** “Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado. Incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de Internet” (García, R. y García M. BID, 2010, p. 13)

2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES:

2.4.1. Hipótesis General:

La Gestión por Resultados influye positivamente en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

2.4.2. Hipótesis Específicas:

- La planificación influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- La planificación influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- El control influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.
- El control influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017.

2.4.3. Variables de la investigación:**2.4.3.1. Variable Independiente:**

Gestión por Resultados.

2.4.3.2. Variable Dependiente:

Desempeño Organizacional.

2.4.3.3. Variable Interviniente:

Cultura Organizacional.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

Cuadro N° 03: Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
VARIABLE I GESTIÓN POR RESULTADOS	La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.	La gestión por resultados (...) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos.	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico. - Documentos de Gestión. - Cantidad. - Tiempo. - Costo. 	CUESTIONARIO	ORDINAL
			CONTROL			
VARIABLE II DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	El desempeño organizacional es un proceso gestionable que integra un conjunto de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción nos permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes.	Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.	EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Financiero. - Clientes. - Procesos Internos. - Crecimiento. 		
			EFICACIA			
VARIABLE III CULTURA ORGANIZACIONAL	Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás.	CLIMA	<ul style="list-style-type: none"> - Relación entre los colaboradores 		

Fuente: Elaboración propia. Basadas en las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

3.1.1. Método General:

En el desarrollo de la investigación utilizamos el método científico, porque este método es considerado, como el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas establecidas, que nos permiten alcanzar un resultado propuesto. Y en cada capítulo de la investigación fue necesario tomarlo en cuenta, ya que su concepto nos aclara que es un elemento necesario en la ciencia, para obtener nuevos conocimientos. De igual modo (Bunge, 1979), citado por Bernal, C. (2010) nos indica que: “El método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas

necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (p.58).

3.1.2. Métodos Específicos:

3.1.2.1. Método Analítico:

“Este método de investigación consiste en la descomposición de un todo en sus partes, con el fin de observar las relaciones, similitudes, diferencias, causas, naturaleza y efectos” (Valderrama, S., 2015, p.98). En el desarrollo de nuestra tesis analizamos cada uno de los procesos internos y revisamos ordenadamente cada uno de sus elementos por separado y corroboramos con la generación de documentos.

3.1.2.2. Método Descriptivo:

“Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos” (Valderrama, S., 2015, p.81). En el desarrollo de nuestra tesis, hicimos uso de este método, para explicar y elaborar los antecedentes, el marco teórico y los conceptos de la investigación. Del mismo modo en el capítulo tres para definir la metodología empleada en la investigación.

3.1.2.3. Método Estadístico:

“Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones” (Valderrama, S., 2015, p. 98). En el desarrollo de la tesis el método estadístico se utilizó en cuatro momentos: primero, en la recolección de datos; segundo, en la tabulación y agrupación de los datos, en esta fase ordenamos, clasificamos y tabulamos los datos; tercero, en la medición de los datos, en esta etapa comenzamos con la matemática y medición de los datos y finalmente

desarrollamos la inferencia estadística, para explicar el resultado de nuestra investigación.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN:

Consideramos que nuestra investigación es de tipo aplicativo, porque con el desarrollo buscamos evaluar de qué manera la gestión por resultados influirá, en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará- Morococha, en el periodo 2017. Al respecto, Valderrama, S. (2015) “La investigación aplicada también llamada práctica, empírica, activa o dinámica, busca conocer el tipo de investigación para hacer, actuar, construir y modificar, para poder aplicarlo en la realidad. Se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad” (p. 39)

3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

Por el contexto de la investigación consideramos que nuestro trabajo se enmarca en el nivel explicativo. Al respecto Valderrama, S. (2015) nos dice que: “La investigación explicativa su interés se centra en descubrir la razón por la que ocurre un fenómeno determinado, así como establecer en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas” (p. 45).

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El diseño es pre experimental, ya que, para la demostración de la hipótesis, desarrollaremos la manipulación de la variable independiente (Gestión por Resultados), la medición de la variable dependiente (Desempeño Organizacional), para ello manejamos una sola muestra y una evaluación, en un antes y un después. Pero recalamos que, esta muestra ha sido elegida por los directivos de la empresa en forma aleatoria.

3.5. POBLACION Y MUESTRA:

3.5.1. Población:

Para, Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G. & Orizano, L. (2015) “Población: Se le llama universo y es el conjunto finito o infinito de personas, objeto o elementos que presentan características comunes, sobre el que se realizan las observaciones” (p. 138).

La población de estudio se conformó por el número total de socios de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará – Morococha, el cual consta de 213 socios.

3.5.2. Muestra:

De igual manera para, Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G. y Orizano, L. (2015) “Una muestra es un subconjunto o subgrupo fielmente representativo de las características de la población y se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población. Se extrae una muestra de la población con la finalidad de restringir una cantidad de unidades de análisis plausibles de ser medidas con los recursos disponibles” (p. 141). El muestreo que se realizó es no probabilístico porque se utilizó criterios de inclusión y criterios de exclusión (Ser socio activo y que no tiene deuda alguna con la empresa, no tiene faltas ni amonestaciones) así la muestra ha sido tomada siguiendo el procedimiento que a continuación se indica:

Cuadro N° 04: Muestra.

Areas	Número de personas
Administración	4
SSOMA	4
Transporte	4
Operaciones	4
Vivero	4
Arqueología	4

Fuente: Elaboración propia, basad en la información de la empresa.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos:

Para, Hernández, R., Et. Al (2010) “Técnicas de recolección de datos: Consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos conceptos o variables de las unidades de análisis o casos” (p. 198). Las técnicas que se utilizó son las siguientes:

A. Observación no estructurada:

Bernal, C. (2010) “Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación” (p. 258) En nuestra investigación nos permitió las actividades que realiza la empresa comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

B. Revisión Documentaria:

Ccanto, G. (2010) “Es una técnica de recolección de datos cualitativa que se emplea en investigación es exploratorias de tipo bibliográficas, históricas, entre otras. Con esta técnica se revisa exhaustivamente los documentos, utilizando para esos fines guías de revisión documental” (p. 235) En nuestra investigación esta técnica nos permitió conocer los documentos, informes, reportes y otros documentos de gestión, de la empresa.

C. La Encuesta:

Según Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G. & Orizano, L. (2015) la encuesta es la “Recopilación de daros concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios y entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de la

información” (p. 165). La utilizamos como fuente de información primaria, en el proceso de recolección de datos.

3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos:

Los instrumentos para la recolección de datos responden a las técnicas elegidas para el desarrollo de nuestro trabajo, y entre ellas tenemos: guía de observación, ficha de revisión documentaria y el cuestionario.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS:

Esta es una etapa muy importante en las investigaciones, por ende, es necesario que se desarrolle con formalidad, cuidado y honestidad, por ello en el desarrollo de nuestra investigación, se coordinaron con los directivos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha y se siguieron los siguientes pasos: Se solicitó el permiso al directorio de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha, se desarrolló la evaluación a los colaboradores de la empresa en dos momentos (antes y después), para ellos utilizamos el cuestionario y la guía de observación, así como la revisión de los documentos de reportes, finalmente evidenciamos los resultados para contrastar la hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Para el procesamiento y análisis de los datos a nivel descriptivos se utilizó la estadística descriptiva, donde se desarrollaron tablas y gráficos, los cuales fueron procesados con el programa de Excel (tabla de frecuencias, gráficos estadísticos) y para la contratación de hipótesis se utilizó medidas de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 24.

4.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:

4.2.1. Presentación de la empresa:

La Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, es una institución que cuenta con personería jurídica según Asiento N° A00003 de la Partida Electrónica N° 11013367, obteniendo de esta manera autonomía e independencia de la Comunidad Campesina, y se rige por lo dispuesto en la Ley General de Comunidades Campesinas y aprobado por D.S. N° 04 – 92 – TR, D.S. N° 045 – 93 – AG y su

respectivo Estatuto. Así mismo, cuenta con una duración indefinida de funcionamiento, según su estatuto y escritura pública.

4.2.2. Actividades:

A. Transporte terrestre y otros:

- Servicios de transporte por carretera, transporte de pasajeros. carga o mercancías y encomiendas a nivel urbano, regional y nacional en ómnibus, microbús, automóviles y taxi colectivos, así también servicios de carga o mercancías en general, de productos peligrosos (corrosivos, inflamables y, combustible), maquinarias y equipo pesado y de minerales varios, servicio de transporte especial (excursiones, turístico, personal, escolar, personal accidentadas y funerario) en ómnibus. microbús, camionetas rurales y otros afines.
- Importaciones, compra venta y alquiler de vehículos varios, maquinarias, equipos pesados y accesorios.

B. Pecuarios, agropecuarios, hidrobiológicos, agroindustriales y afines:

- Crianza y comercialización de ganados vacunos, ovinas alpacas, llamas etc. comercialización de sus derivados (carne, leche, queso, lana o fibras, pieles, etc.) en el mercado interno y externo.
- Crianza y comercialización de cuye, conejo, etc. comercialización de sus derivados en el mercado interno y externo.
- Producción de trucha y comercialización en el mercado interno y externo en estado natural, ahumados, enlatados y otros derivados.
- Producción y procesamiento de tubérculos, cereales y otros para programa de vaso de leche, alimento balanceado para truchas y otros.
- Producción y venta de abonos orgánicos.

C. Confecciones artesanía textil y orfebrería:

- Confecciones de diversas prendas de vestir, de trabajo y de seguridad industrial.
- Confección de frazadas, mantos, tapices y alfombras de artesanías textil, peletería, cueros, pieles y artículos conexos, para el mercado interno y exportación.
- Dedicarse al comercio de artículos de lujo, orfebrería, joyería, bisutería en oro, plata, diamantes y otras piedras preciosas para el mercado interno y exportación.

D. Minería y metalurgia:

- Operar minas y canteras metálicas y no metálicas propias y/o con contratos de cesión mineras.
- Prestar servicios en desarrollos, preparación, explotación, extracción, servicios auxiliares y transportes de minerales y concentrados.
- Brindar servicios de procesamientos de minerales pruebas y análisis químicos, instalación, mantenimiento y operaciones de plantas concentradoras.
- Venta de agregados sueltos para construcción.

E. Servicios de vivienda, alojamiento y servicios alimenticios.

- Alquiler de inmuebles, centros vacacionales, hotel.
- Panadería, pastelería, juguería y comedor para personas.
- Servicios de súper mercados y conexos.

F. Construcción civil.

- Elaboración y ejecución de proyectos, construcción y refracción de inmuebles, trochas carrózales, carreteras y otros afines a estas

actividades, así como la administración de proyectos de electrificación y otros.

G. Educación, salud medio ambiente y limpieza industrial.

- Brindar servicios de enseñanza y capacitación en maquinarias pesada y otros.
- Servicio de salud farmacia y conexos.
- Elaboración y ejecución de proyectos de estudio de impacto ambiental, evaluación ambiental, remediación de impactos y pasivos ambientales.
- Saneamiento y limpieza de inmuebles en general, fumigación y limpieza de infraestructuras industriales o domésticas, relleno sanitario, tratamiento de aguas servidas, limpieza de tanques y cisternas.

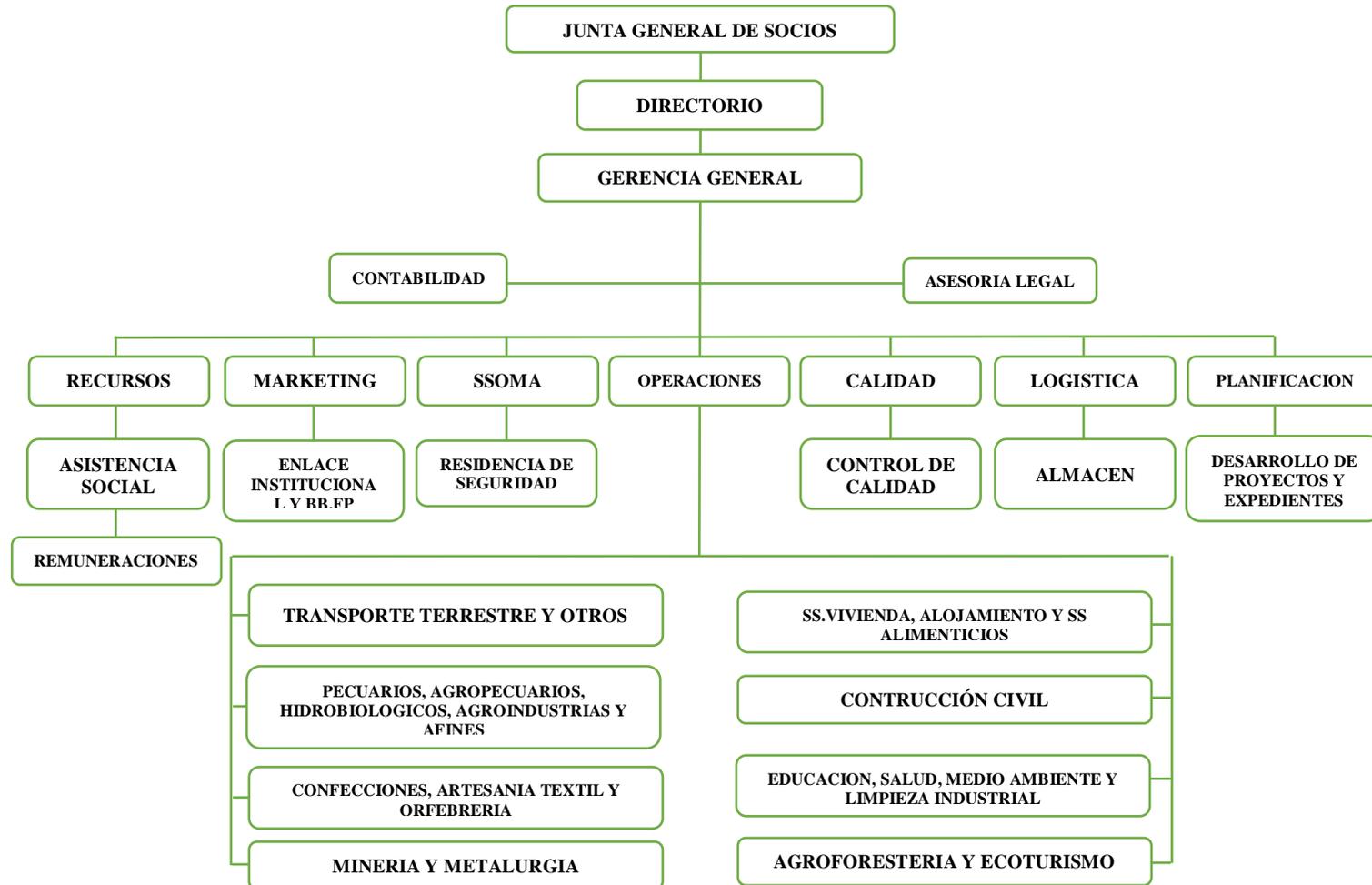
H. Agroforestería y ecoturismo.

- Promover y explotar nuestros atractivos turísticos, creando circuitos turísticos en el ámbito local, regional y nacional.
- Promover deportes de aventura y otros afines.

4.2.3. Organigrama institucional:

El organigrama de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará – Morococha, está diseñada de acuerdo a las necesidades de los socios y exigencias del mercado.

Figura N° 05: Organigrama de Ecosem Pucará - Morococha.



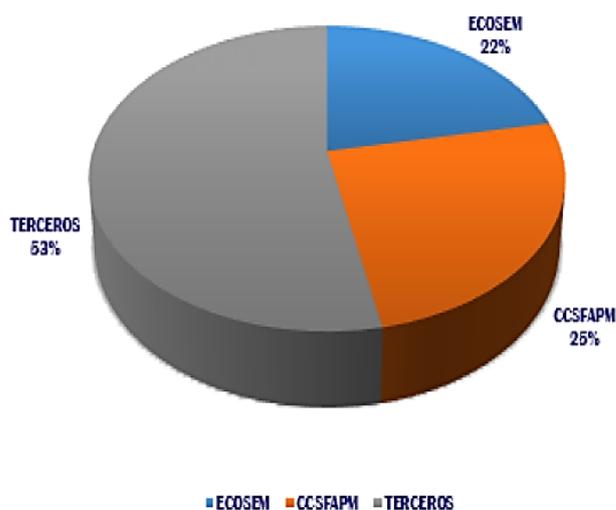
Fuente: Información de la empresa.

4.2.4. Maquinarias y equipos:

Ecosem Pucará – Morococha, cuenta una línea de camionetas, camiones, coaster, minivans, volquetes, buses, cisternas y línea amarilla como sigue:

- 06 volquetes.
- 04 operativos y 02 en stand by.
- 04 de Ecosem y 02 de la comunidad.
- 01 camioneta furgón - propiedad de Ecosem.
- 01 tractor oruga – alquilado.
- 01 cargador frontal - propiedad de Ecosem.
- 01 cargador frontal - propiedad de Ecosem.
- 01 cargador frontal- propiedad de Ecosem.
- 01 excavadora- propiedad de Ecosem.
- 01 minicargador- propiedad de Ecosem.
- 15 camionetas alquiladas.
- 03 cariboy alquiladas.
- 06 minivan alquiladas.

Gráfico N° 03: Propietarios de las maquinarias y equipos.



1. ECOSEM.
2. CCSFAPM.
3. TERCEROS:
 - VICTOR BALDEON DAVILA.
 - JUANITO CASTRO ROSALES.
 - MAXIMA ALVINO BALDEON.
 - NEGOCIACIONES MAYCOT.
 - CONSORCIO V&A.
 - PALACIOS GUTIERREZ.
 - DAVID PURIS V.
 - RAUL ARROYO CURI.
 - INVERSIONES ARBAR
 - ZARKUN SRL.
 - NANCY HIDALGO.

Fuente: Información de la empresa.

4.2.5. Personal de la empresa:

Cuadro N° 05: Cuadro de personal administrativos.

GERENTE DE OPERACIONES	
SOTACURO CONGORA FORTUNATO	GERENTE

ADMINISTRACION	
MEDRANO CARHUAZ ALDO	ADMINISTRADOR
CARHUAZ ARROYO CALI	ASIST ADM
BENITO CALIXTO JENNY ROCIO	CONTROL DEL PERSONAL

CONTABILIDAD	
ALIAGA ORELLANA GERSON TEODORO	CONTADOR
ZARATE BALDEON SADIT	ASIST CONTABLE - TESORERA
ZACARIAS RIVERA ROCIO	ASIST CONTABLE

LOGISTICA	
HUARINGA LAURA DUSTIN ANDRES	ENCARGADO
QUISPE MARTINEZ BONIFACIO	REPARTIDOR DE COMBUSTIBLE

TRANSPORTES	
POMA ARELLANO TEOFILO	JEFE
TRANSPORTES CHINALCO	
CASTRO ESTRELLA JESSICA ROCIO	ASISTENTE
HUATUCO MANRIQUE HANS EDWARD	INGENIERO DE SEGURIDAD
MENDOZA HUAYPARUCA CESAR AUGUSTO	SUPERVISOR DE OPERACIONES
TRANSPORTES ARGENTUM	
GAVE CARHUAVILCA ARTURO ALBERTO	RESIDENTE
MEZA SOTO LUIS MIGUEL	INGENIERO DE SEGURIDAD
SAMANIEGO MARTINEZ, BIANCA KATHERINE	INGENIERO DE SEGURIDAD

PROYECTOS	
MARICELA LAZO PACHECO	RESIDENTE
ROSALES PALACIOS HANSEN MILLER	SUPERVISOR DE OBRAS
MOLINA YACHI ALEXANDER	SUPERVISOR DE OBRAS
ESPINOZA FERNANDEZ MANUEL ARTURO	SUPERVISOR TECNICO
SOLIS RICARDI KELLY LIZ	SUPERVISOR TECNICO

SEGURIDAD	
PEREYRA ESPONOZA MANUEL	JEFE
CABELLO COLLACHAGUA RUFINO	INGENIERO DE SEGURIDAD
CRISTOBAL GOMEZ YANELLI FIORELA	ASISTENTE

BIENESTAR SOCIAL	
ORE MALLMA JESSICA	TRABAJADORA SOCIAL
PALACIOS BALDEON MILAGROS	ASISTENTE

Fuente: información de la empresa.

4.2.6. Resultados descriptivos de la Evaluación del Desempeño de Ecosem

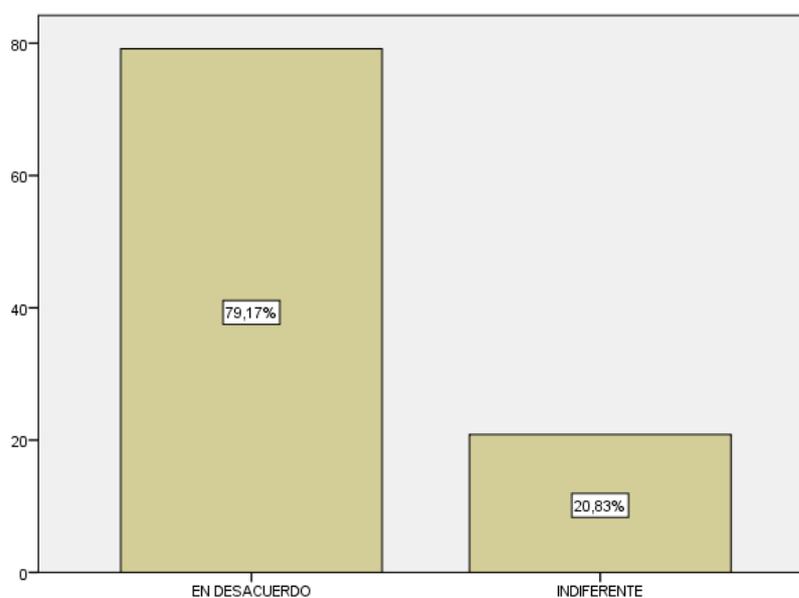
Pucará Morococha:

Tabla N° 01: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	19	79,2	79,2	79,2
	INDIFERENTE	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 04: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Como resultados de la interrogante desarrollada a la muestra de estudio, encontramos en el Gráfico N° 04, que el 79.2 % de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con que la junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios para sus correspondientes

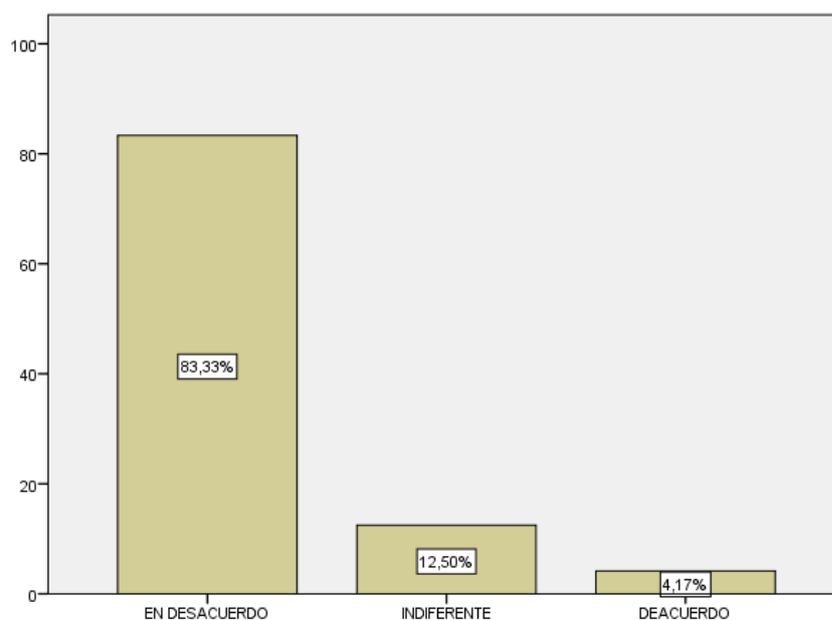
estrategias y metas, y el 20.8% muestran su indiferencia. Esto demuestra la gestión empírica del cual que se viene dando en la empresa desde sus inicios.

Tabla N° 02: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	20	83,3	83,3	83,3
	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	95,8
	DEACUERDO	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 05: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

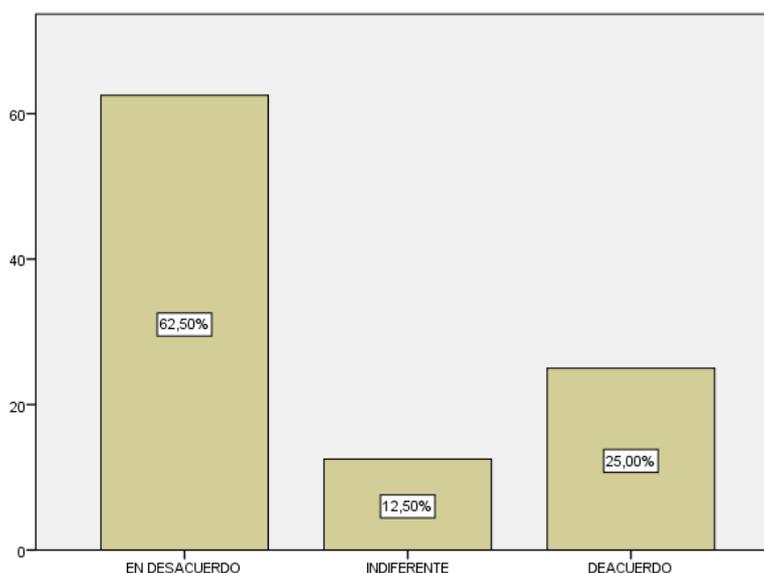
Interpretación: De acuerdo al resultado logrado en el estudio a la gestión de la empresa, vemos que existe un desacuerdo del 83.3% de los colaboradores en relación a los indicadores, así mismo hay un 12.5% que se muestran indiferentes a la interrogante y sólo el 4.2% se encuentran de acuerdo. Por ello llegamos a la conclusión que el resultado con mayor porcentaje referente al interrogante está en desacuerdo, lo cual indica que los indicadores no están trayendo impactos positivos.

Tabla N° 03: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	15	62,5	62,5	62,5
	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	75,0
	DEACUERDO	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 06: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.



Fuente: Resultados del SPSS.

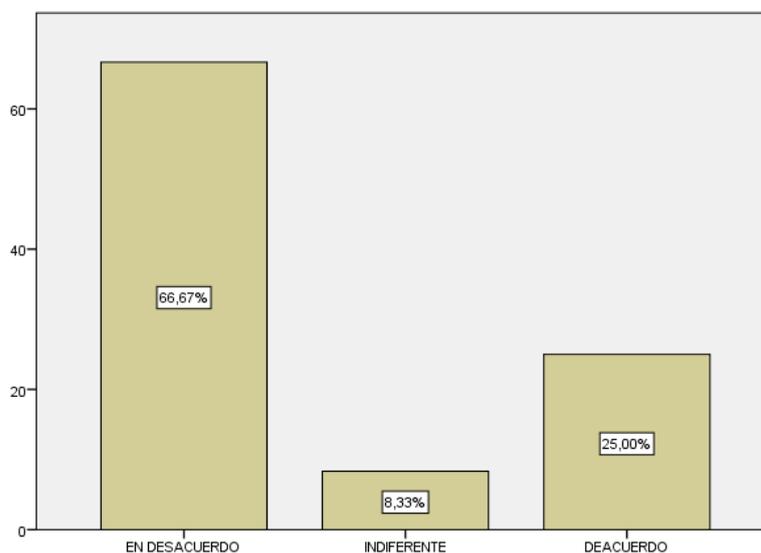
Interpretación: Del 100% de los encuestados en nuestra investigación, vemos que en el Gráfico N° 06, el 62.5% de los colaboradores de la empresa están en desacuerdo con los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generaran próximamente en los trabajos cotidianos de la empresa, el 12.5% de colaboradores le es indiferente a la interrogante y el 25% de los trabajadores están de acuerdo. En conclusión, podemos decir que la gran mayoría de colaboradores no están de acuerdo con los programas del plan operativo que tiene la empresa para identificar los productos que se generaran en el futuro.

Tabla N° 04: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	66,7	66,7	66,7
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	75,0
	DEACUERDO	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 07: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

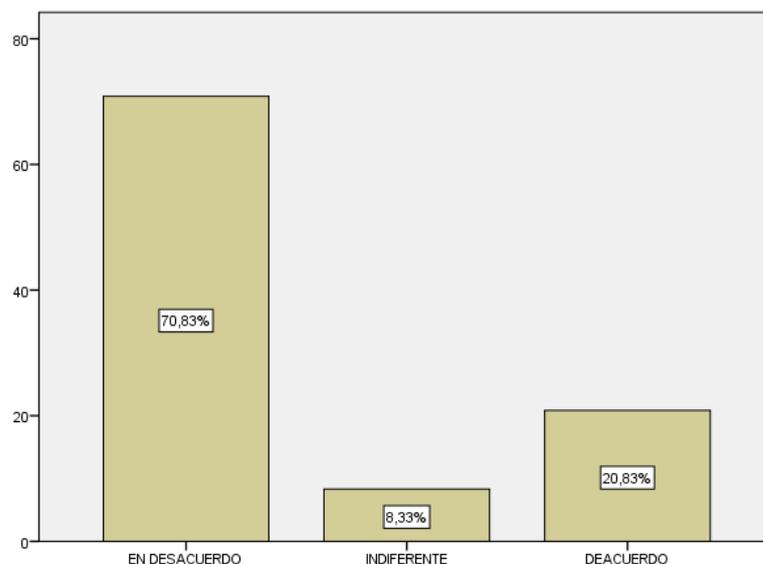
Interpretación: Los resultados de las encuestas nos muestran en el Gráfico N° 07, que el 66.7% de los encuestados están en desacuerdo con el plan operativo de la empresa ya que cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios), el 8.3% muestran su indiferencia y el 25% de encuestados están de acuerdo. Por lo tanto, vemos que el mayor porcentaje de los encuestados está en desacuerdo con el plan operativo de la empresa el cual cuenta con metas anuales y multianuales, para los productos.

Tabla N° 05: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	17	70,8	70,8	70,8
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	79,2
	DEACUERDO	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 08: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

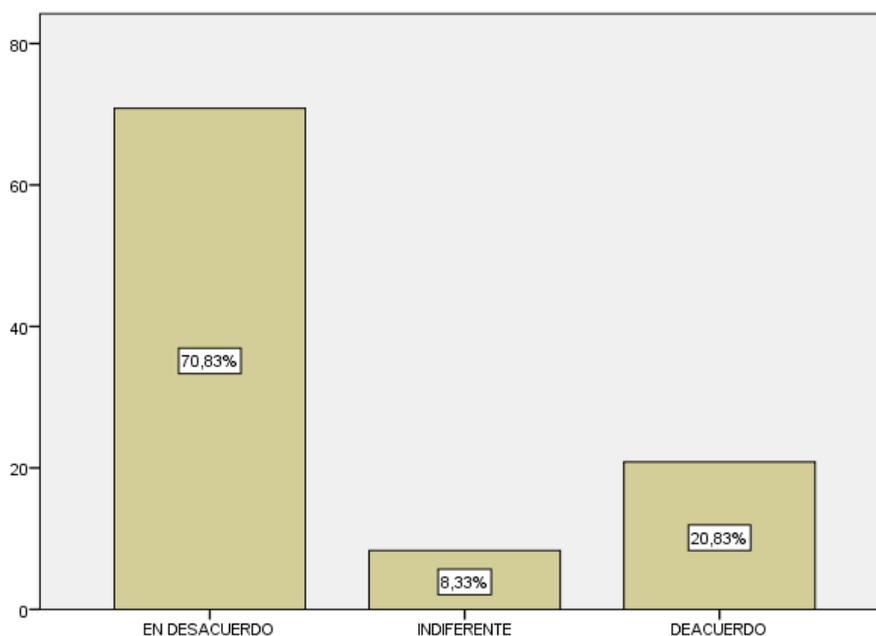
Interpretación: Dentro de los resultados de nuestra investigación en el Gráfico N° 08, se puede observar que el 70.8% de los colaboradores están en desacuerdo con que los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión, por otra parte, el 8.33% de los encuestados muestran una indiferencia y el 20.83% de encuestados se encuentran de acuerdo. Podemos concluir mencionando que hay un porcentaje regular que no está de acuerdo con que los socios y la junta directiva se reúnen para discutir acerca de los objetivos y metas de gestión de la empresa y esto a largo plazo estaría trayendo consecuencias en la gestión de la empresa.

Tabla N° 06: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	17	70,8	70,8	70,8
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	79,2
	DEACUERDO	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 09: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

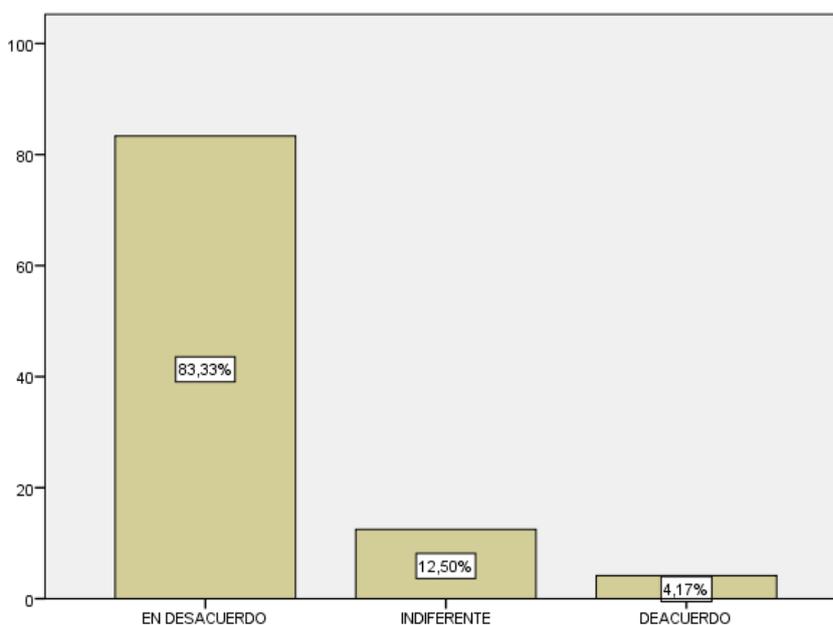
Interpretación: Producto de las encuestas realizadas en el proceso de investigación, vemos que del 100% de los trabajadores de la empresa, en el Gráfico N° 09, se puede observar que el 70.83% de los trabajadores está en desacuerdo con que en la empresa existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados, por otra parte, el 8.33% de los trabajadores muestran una indiferencia y el 20.83% están de acuerdo. Por ello podemos concluir diciendo que el mayor porcentaje de los trabajadores no están de acuerdo con que existe un buen seguimiento y evaluación de desempeño para analizar los resultados.

Tabla N° 07: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	20	83,3	83,3	83,3
	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	95,8
	DEACUERDO	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 10: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

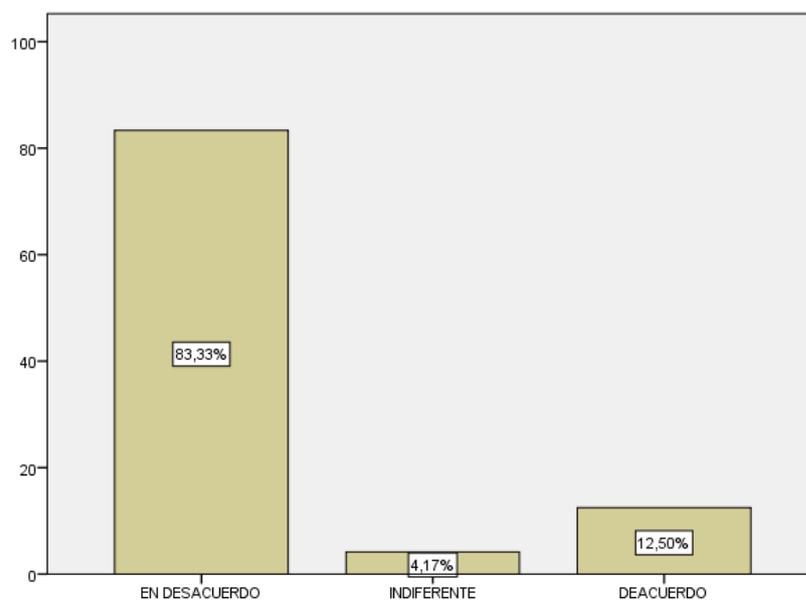
Interpretación: En el Gráfico N° 10 se puede observar que el 83.3% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con que los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos, el 12.5% de encuestado son indiferentes y el 4.17% se encuentran de acuerdo. En conclusión, esto nos indica que los responsables de la ejecución de los recursos no están elaborando los indicadores de desempeño a su debido momento y oportunidad.

Tabla N° 08: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	20	83,3	83,3	83,3
	INDIFERENTE	1	4,2	4,2	87,5
	DEACUERDO	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 11: Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

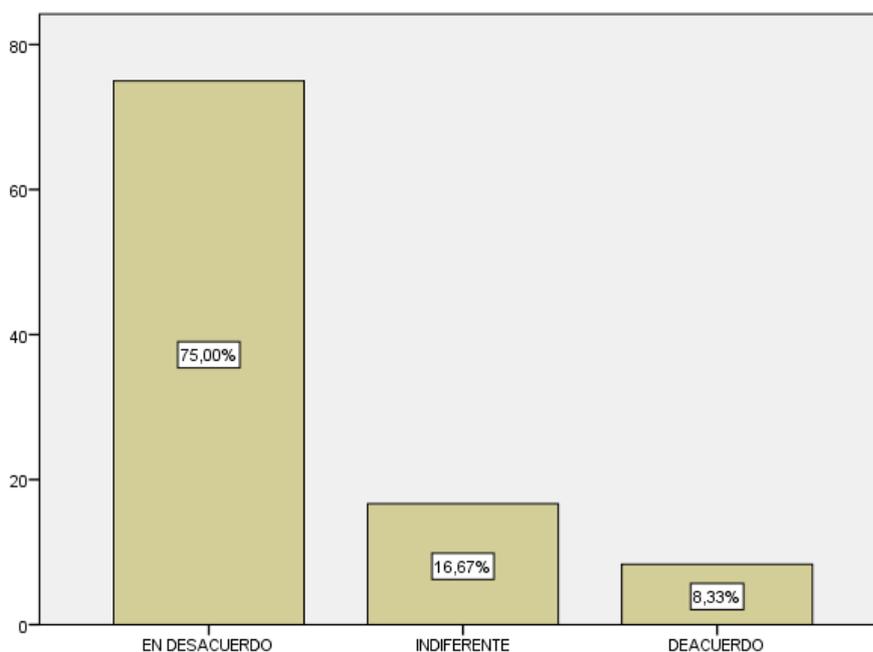
Interpretación: El análisis del Gráfico N° 11, confirma que el 83.33% están en desacuerdo con la interrogante, asimismo el 4.2% de los encuestados deciden ser indiferentes y el 12.5% de los encuestados están de acuerdo. En conclusión, podemos decir que el mayor porcentaje de encuestados nos indica que no están de acuerdo con que las evaluaciones ex-ante ayudará a la empresa a tomar decisiones y pronosticar objetivos a futuro.

Tabla N° 09: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	18	75,0	75,0	75,0
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	91,7
	DEACUERDO	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 12: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

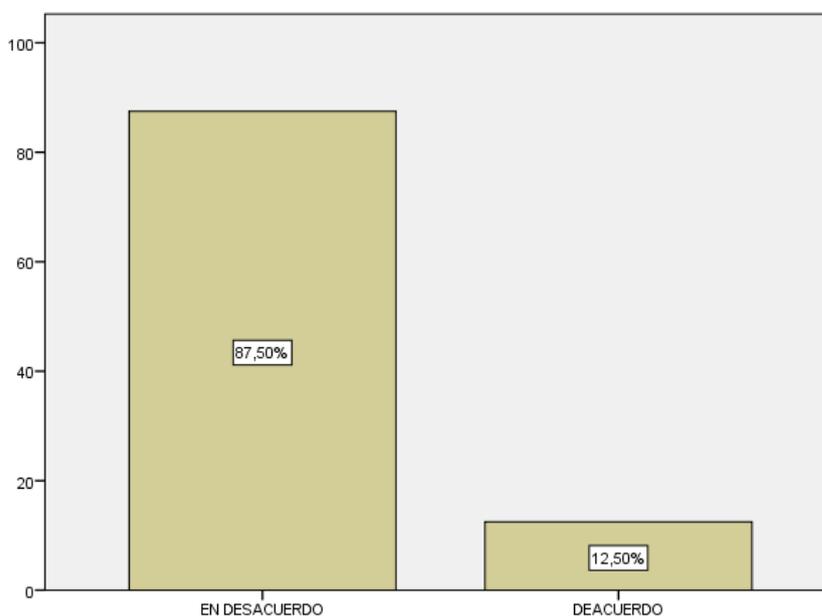
Interpretación: Nuestra investigación en el Gráfico N° 12 nos da como resultado que el 75% de los colaboradores de la empresa están en desacuerdo en que existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva, por otra parte, el 16.7% muestran su indiferencia y el 8.3% se encuentran de acuerdo con la afirmación. Por ello llegamos a la conclusión que existe un desacuerdo casi unánime con los mecanismos que existen en la empresa.

Tabla N° 10: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	21	87,5	87,5	87,5
	DEACUERDO	3	12,5	12,5	100,0
Total		24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 13: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

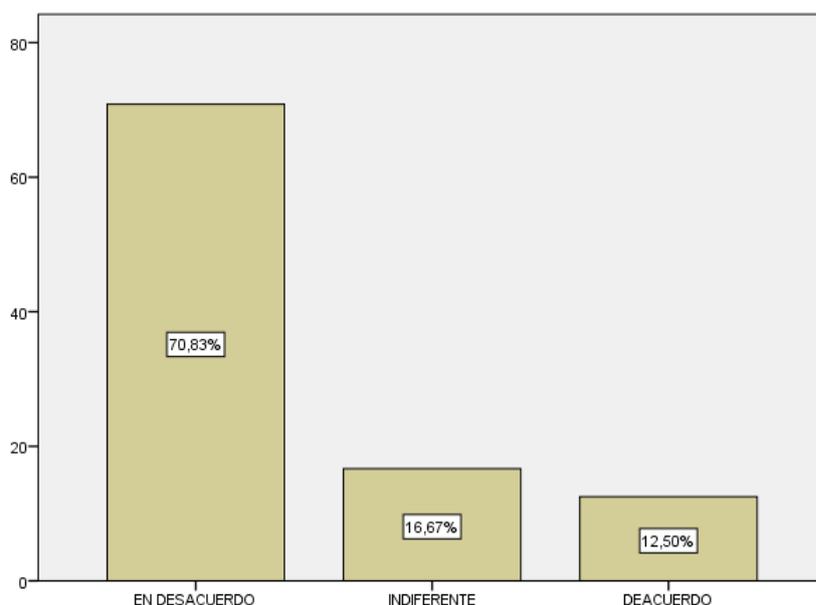
Interpretación: Dentro de los resultados de nuestra investigación en el Gráfico N° 13, se puede ver que el 87.5% de los colaboradores están en desacuerdo con los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión, y el 12.5% se encuentran de acuerdo. En conclusión, esto nos indica que los trabajadores de la empresa en su mayoría están en desacuerdo en que la empresa si cumple con los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional para así poder lograr una efectiva gestión.

Tabla N° 11: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	17	70,8	70,8	70,8
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	87,5
	DEACUERDO	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 14: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Según los resultados alcanzados con la encuesta realizada, encontramos en el Gráfico N° 14, que el 70.8% de los encuestados están en desacuerdo con que la información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general, pero también podemos observar que el 16.7% de los encuestados son indiferentes a la pregunta y el 12.50% de los encuestados están de acuerdo. Por lo tanto, diremos que el resultado logrado, hace referencia que los socios de la empresa no tienen la información real sobre el presupuesto de la

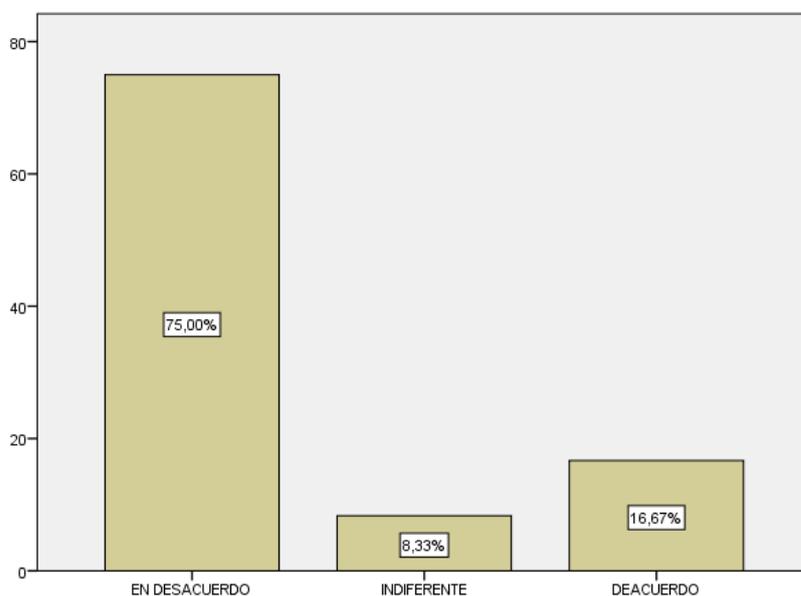
gestión para así poder establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Tabla N° 12: *La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Sin la gestión por resultados)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	18	75,0	75,0	75,0
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	83,3
	DEACUERDO	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 15: *La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Sin la gestión por resultados)*



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Del 100% de los encuestados de nuestra investigación, en Gráfico N° 15 se observa que el 75% de los colaboradores están en desacuerdo con que la información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos

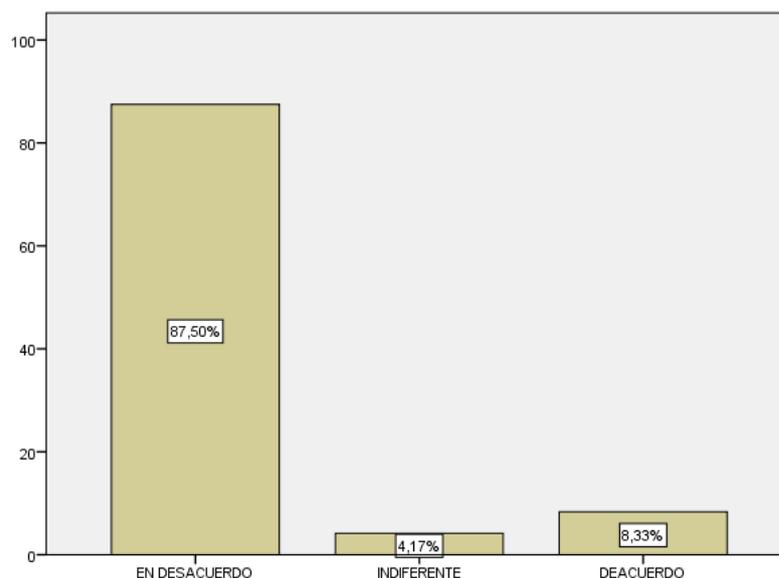
establecidos en el plan de trabajo, así mismo el 8.3 % de colaboradores le es indiferente la encuesta y 16.7% se encuentran de acuerdo. Esto nos quiere decir que existen su mayoría un desacuerdo con el manejo de la información en la empresa.

Tabla N° 13: *Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Sin la gestión por resultados)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	21	87,5	87,5	87,5
	INDIFERENTE	1	4,2	4,2	91,7
	DEACUERDO	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 16: *Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Sin la gestión por resultados)*



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: En el Gráfico N°16 se puede observar que el 87.5% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con que existe una diferencia mínima entre

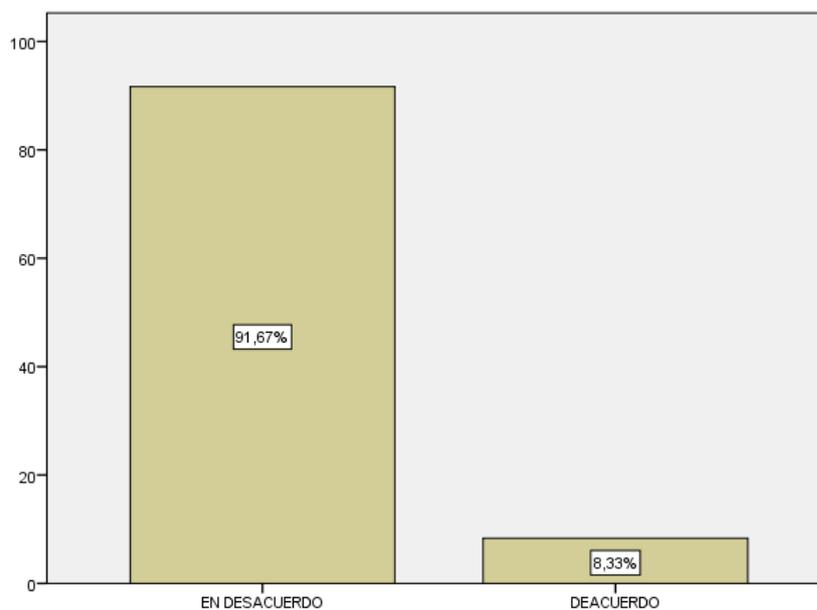
el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo), el 4.2% no quieren opinar al respecto y muestran su indiferencia y el 8.3% se encuentran de acuerdo. Por lo tanto, diremos que la mayoría está en desacuerdo con la interrogante en mención.

Tabla N° 14: *Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Sin la gestión por resultados)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	22	91,7	91,7	91,7
	DEACUERDO	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 17: *Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Sin la gestión por resultados)*



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Producto de las encuestas realizadas en el proceso de investigación, vemos que del 100% de los trabajadores de la empresa, en el Gráfico N° 17 el 91.7%

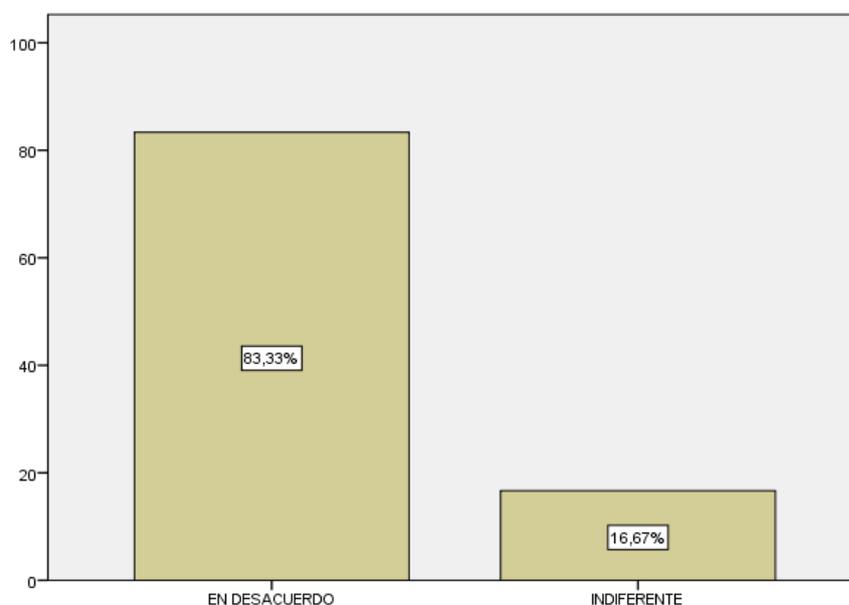
de trabajadores están en desacuerdo con que en la empresa al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros y el 8.3% de trabajadores están en desacuerdo. Esto explica por qué la empresa aún no cuenta con la información financiera actualizada.

Tabla N° 15: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	20	83,3	83,3	83,3
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 18: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Nuestra investigación en el Gráfico N° 18 nos da como resultado que el 83.3% de los encuestados están en desacuerdo que el estado financiero sobre

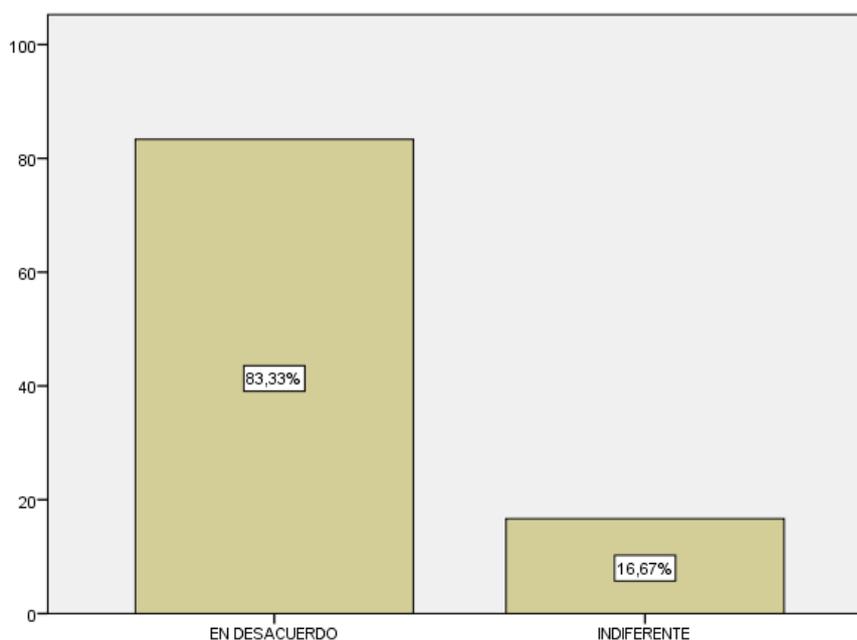
los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría y el 16.7% de los encuestados le es indiferente la pregunta. Esto explica que la gestión irresponsable que existe en la empresa.

Tabla N° 16: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Sin la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	20	83,3	83,3	83,3
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 19: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Sin la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Dentro del desarrollo de nuestra investigación encontramos en el Gráfico N° 19, que el 83.3% de los encuestados está de acuerdo con la información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios) y el 16.7% son indiferentes. Por ello llegamos a la conclusión, que todos encuestados que están en desacuerdo con que las evaluaciones ex-ante están a

disposición de los socios ya que esto servirá para proyecciones futuras y así poder tomar decisiones para el beneficio de la empresa.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:

4.3.1. Planeación Estratégica:

A. Definición de la misión, visión y valores de la empresa.

a. Misión:

Somos una empresa pucarina dedicada en brindar a sus clientes servicios de calidad en todas sus operaciones, en sus distintos campos de aplicación, privilegiando una relación de confianza que se traduce en un compromiso de largo plazo, empeñado en contribuir al éxito de nuestros clientes y para lograrlo nos esforzamos en conocerlos más cada día, al mismo tiempo ofrecerles soluciones a sus necesidades, excediendo sus expectativas.

b. Visión:

En el 2021, ser líder en el sector comunal, como una empresa moderna, que garantice la excelencia en nuestros servicios, la formación integral de nuestro talento humano y permita el desarrollo en el mediano plazo operando con eficiencia, respeto al medio ambiente y responsabilidad social; teniendo como prioridad la filosofía de la mejora continua.

c. Valores Organizacionales:

Los valores organizacionales de la empresa están desarrollas con la finalidad de mejorar el comportamiento y las relaciones internas, así como las relaciones externas.

Figura N° 06: Valores de Ecosem Pucará Morococha.



Fuente: Elaboración propia, basada en la información de la empresa.

B. Análisis Externo de Ecosem Pucará – Morococha:

a. Oportunidades:

- Trabajos constantes en las corporaciones mineras de la zona.
- Expansión de las corporaciones mineras e incremento de trabajos en la zona.
- Amplia gama de empresas capacitadoras en los trabajos con corporaciones mineras.
- Asesorías y consultorías gratuitas o pagadas por las corporaciones mineras de la zona.

b. Amenazas:

- Ingreso de empresas con mayor capacidad y mejores tecnologías.
- Los cambios normativos y las exigencias de las empresas reguladoras en el sector minero.
- Resistencia al cambio por parte de la comunidad de Pucará específicamente de los socios de Ecosem Pucará-Morococha.

- Alianzas estratégicas entre las competencias directas e indirectas.

C. Análisis Interno de Ecosem Pucará – Morococha:

a. Fortalezas:

- Ser la única empresa comunal formalmente constituida en la zona.
- Cuenta con un equipo profesional en cada área de trabajo.
- Maquinarias y equipos modernos.
- Convenios laborales con las corporaciones mineras de la zona.

b. Debilidades:

- No cuentan con un sistema de gestión que le permita medir el desempeño de la empresa.
- No cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades administrativas.
- Colaboradores empíricos con cierto grado de poder (comuneros).
- Débil control de la seguridad y salud ocupacional.

D. Apuestas estratégicas:

- a. Promover el desarrollo de un sistema de información en apoyo a una gestión basada en resultados.
- b. Implementar un marco que permita el alcance de las metas en términos de resultados.
- c. Evaluar los trabajos para mejorar la eficacia de la focalización, la eficiencia y los impactos.
- d. Asegurar un monitoreo continuo y estandarizado de los proyectos ejecutados.

4.3.2. Programación:

Cuadro N° 06: Gestión SSOMA (parte 1)

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FRECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
GESTION DE SSOMA															
2.1.	POLITICAS, LIDERAZGO Y COMPROMISO														
2.1.1.	DIFUSION DE POLITICAS DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, MEDIO AMBIENTE, OTROS	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.1.2.	ENTREGA Y DIFUSION DEL REGLAMENTO INTERNO DE SST	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.1.3.	ENTREGA Y DIFUSION DEL D.S. 055	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.1.4.	COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DEL DIRECTORIO (REUNIONES)	BIMESTRAL													DIRECOTRIO
2.2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES														
2.2.1.	ESTABLECER OBJETIVOS, METAS E INDICADORES A MEDIR POR CADA AREA	ANUAL													SEGURIDAD
2.3.	IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION Y CONTROLES DE RIESGO														
2.3.1.	ELABORACION REVISION Y DIFUSION DE IPERC MATRIZ	CADA VEZ													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.3.2.	ACTUALIZACION Y/O REVISION DE INVENTARIO DE IPERC	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.3.3.	REVISION, IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS CONTROLES DE SEGURIDAD, SO	SEMESTRAL													SEGURIDAD
2.3.4.	DISFUSION DE PELIGROS, RIESGOS Y CONTROLES DE LA MATRIZ	CUATRIESTRA													SEGURIDAD
2.4.	GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL														
2.4.1.	FORMACION DEL COMITÉ DE SST	ANUAL													OPERACIONES
2.4.2.	REUNIONES MENSUALES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.4.3.	ACTIVIDADES MENSUALES DEL COMITÉ	MENSUAL													COMITÉ SST
2.4.4.	CURSO DE ORIENTACION EN PREVENCION DE RIESGOS	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.5.	CONTROL OPERACIONAL														
2.5.1.	ELABORACION REVISION, APROBACION Y DIFUSION DE PLAN DE SEGURIDAD	ANUAL													SEGURIDAD
2.5.2.	PUBLICACIÓN DEL PLAN DE SEGURIDAD	ANUAL													SEGURIDAD
2.5.3.	ELABORACION REVISION Y DIFUSION DE PETS	CADA VEZ													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.5.4.	ELABORACION REVISION Y DIFUSION DE LOS PETS POR CADA TRABAJO	CADA VEZ													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.5.5.	ELABORACION REVISION Y DIFUSION DE MAPA DE RIESGOS	CADA VEZ													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.6.	DIALOGOS DIARIOS DE SEGURIDAD														
2.6.1.	DDS DE 5 MINUTOS	DIARIO													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.	CAPACITACION, SENSIBILIZACION Y COMPETENCIAS														
2.7.1.	PROGRAMA DE CAPACITACION ESPECIFICA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.2.	CONDICIONES ADVERSAS CLIMATICAS ADVERSAS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.3.	NORMAS NACIONALES DE SST	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.4.	COMITÉ DE SST	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.5.	EQUIPOS DE PROTECCION CONTRA CAIDAS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.6.	PLAN DE PREPARACION Y RESPUESTA A EMERGENCIAS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.7.	USO Y MANEJO DE EXTINTORES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.8.	USO A DECUADO DE EPPS BASICOS Y ESPECIFICOS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.9.	ERGONOMIA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.10.	PARTICULAS RESPIRABLES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.11.	RESPEL	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.12.	MATPEL	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.13.	MANEJO DE RRSS Y CODIGO DE COLORES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 07: Gestión SSOMA (parte 2)

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FRECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
GESTION DE SSOMA															
2.7.	CAPACITACION, SENSIBILIZACION Y COMPETENCIAS														
2.7.14.	CAPACITACION ESTANDARES	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.15.	EST-SSO-001 VEHICULOS Y EQUIPOS MOVILES	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.16.	EST-SSO-003 EXCAVACIONES Y ZANJAS	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.18.	EST-SSO-004 BLOQUEO Y ETIQUETADO	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.19.	EST-SSO-005 TRABAJOS EN ALTURA	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.20.	EST-SSO-006 TORMENTAS ELECTRICAS	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.21.	EST-SSO-007 TRABAJO CON ENERGIA	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.22.	EST-SSO-009 VIGIAS Y CUADRADORES	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.23.	EST-SSO-017 EXTINTORES CONTRA INCENDIO	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.24.	EST-SSO-021 GABINETE CONTRA INCENDIO	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.25.	EST-SSO-022 KITS DE EMERGENCIA	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.26.	EST-SSO-023 CONTROL PARA MATERIALES PELIGROSOS	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.27.	EST-SSO-024 PERMISO ESCRITO PARA TRABAJOS DE ALTO RIESGO	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.28.	EST-SSO-026 CODIGO DE SEÑALES Y COLORES	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.29.	EST-SSO-027 HERRAMIENTAS MANUALES Y ELECTRICAS PORTATILES	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.30.	EST-SSO-028 GUARDAS DE SEGURIDAD	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.31.	EST-SSO-030 PERFORACION Y VOLADURA	SEMANAL													SEGURIDAD
2.7.32.	INSPECCIONES - HOUSE KEEPING (SEGURIDAD)	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.33.	INSPECCIONES DE AREA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.34.	OFICINAS DEL PROYECTO	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.35.	ACTIVIDADES EN GENERAL	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.36.	ZONAS DE ALTO RIEGOS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.37.	EXTENSIONES ELECTRICAS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.38.	TALLERES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.39.	ALMACEN DE MATERIALES Y PRODUCTOS QUIMICOS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.40.	LOZAS DE ACOPIO DE RRSS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.41.	ESTACIONES DE EMERGENCIA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.42.	INSPECCIONES VEHICULAR														OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.43.	INSPECCIONES DE CAMIONETA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.44.	INSPECCION DE MINIVAN	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.45.	INSPECCION DE COSTER	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.46.	INSPECCIONES DE BUS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.47.	INSPECCION DE EQUIPOS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.48.	INSPECCION CHECK LIST DIARIOS A VEHICULOS	DIARIO													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.49.	INSPECCIONES ESPECIFICAS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.51.	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	BIMESTRAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.52.	INSPECCION DE EXTINTORES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.53.	BOTIQUINES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.54.	KIT ANTIDERRAMES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.55.	COLOR DEL MES HERRAMIENTAS - EQUIPOS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.7.56.	EMISION DE RACS	CADA VEZ													TODOS
2.7.57.	OPT	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 08: Gestión SSOMA (parte 3)

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
GESTION DE SSOMA															
2.8.	CAMPAÑAS DE SEGURIDAD														
2.8.1.	HAZ UN RACS	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.2.	USO DE EPP	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.3.	CUIDADO DE MANO	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.4.	CINTURON DE SEGURIDAD	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.5.	ORDEN Y LIMPIEZA	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.6.	CONTROL DE VELOCIDADES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.7.	CONTROL DE ALCOHOL	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.8.	ROTULADO Y ETIQUETADO DE MATPEL	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.9.	FOTOGRAFIAS DE ACTOS SUBESTANDARES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.10.	FOTOGRAFIAS DE CONDICIONES SUBESTANDARES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.8.11.	DIBUJO Y LEMAS DE SEGURIDAD	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.9.	INFORMES E INVESTIGACION DE ACCIDENTES														
2.9.1	INVESTIGACION DE ACCIDENTES	PERMANENTE													TODOS
2.9.2.	DIFUSION FLASH DE ACCIDENTES	PERMANENTE													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.10	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO														
2.10.1.	TRABAJADOR DEL MES	MENSUAL													OPERACIONES-SEGURIDAD
2.11.	DESEMPEÑO DE LA GESTION DE SEGURIDAD														
2.11.1.	PUBLICACION DEL DESEMPEÑO DE LA GESTION DE SEGURIDAD	MENSUAL													SEGURIDAD
2.11.2.	PUBLICACION DE INDICES DE SEGURIDAD HHT. HHC, IFC, IS, IA	MENSUAL													SEGURIDAD
2.12.	COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION														
2.12.1.	REUNIONES DE SEGURIDAD	SEMANAL													SEGURIDAD
2.12.2.	INFORME MENSUAL DE SEGURIDAD	MENSUAL													SEGURIDAD
2.13.	MONITOREO,AUDITORIA Y REVISIONES														
2.13.1.	PREPARACION PARA AUDITORIAS INTERNAS	SEMESTRAL													SEGURIDAD
2.13.2.	LEVANTAMIENTO DE DESVIACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.13.3.	PREPARACION DE PARA AUDITORIAS EXTERNAS	SEMANAL													SEGURIDAD
2.13.4.	LEVANTAMIENTO DE DESVIACIONES DE LA AUDITORIA EXTERNA	CADA VEZ													SEGURIDAD
2.14.	GESTION EN SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO														
2.14.1	EXAMENES OCUPACIONALES	CADA VEZ													ADMINISTRACION
2.14.2.	EXAMEN DE RETIRO	CADA VEZ													ADMINISTRACION
2.14.3.	MONITOREO DE AGENTES FISICOS, QUIMICOS Y BIOLOGICOS	CUATRIMESTRAL													OPERACIONES-SEGURIDAD

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 09: Gestión Talento Humano, Gestión Contable, Gestión Logística y Gestión de las Operaciones.

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FRECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
GESTION DEL TALENTO HUMANO															
3.1.	DESARROLLO DE LOS PROFESIOGRAMAS POR CADA PUESTO DE TRABAJO	ANUAL													GTH
3.2.	DESARROLLO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	CADA VEZ													GTH
3.3.	DESARROLLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	CADA VEZ													GTH
3.4.	INDUCCION DEL PERSONAL	CADA VEZ													GTH
3.5.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	SEMESTRAL													GTH
3.6.	CONTROL DE LA PLANILLA DE PERSONAL	MENSUAL													GTH
3.7.	DESARROLLO DE CAPACITACIONES DEL PERSONAL	MENSUAL													GTH
3.8.	DESARROLLO DEL PLAN DE SUCESIONES DEL PERSONAL	ANUAL													GTH
3.9.	CONTRATOS Y LOCACIONES DE SERVICIO	CADA VEZ													GTH
GESTION CONTABLE															
4.1.	CONTROL DE LIBRO DIARIO	DIARIO													CONTABILIDAD
4.2.	CONTROL DE INGRESOS	DIARIO													CONTABILIDAD
4.3.	CONTROL DE EGRESOS	DIARIO													CONTABILIDAD
4.4.	INVENTARIO Y BALANCES	DIARIO													CONTABILIDAD
4.5.	REGISTRO DE COMPRAS	DIARIO													CONTABILIDAD
4.6.	REGISTRO DE VENTAS	DIARIO													CONTABILIDAD
4.7.	CAJA	DIARIO													CONTABILIDAD
4.8.	LIBRO MAYOR	DIARIO													CONTABILIDAD
4.9.	EE.FF.	SEMESTRAL													CONTABILIDAD
4.10.	ANALISIS FINANCIERO	SEMESTRAL													CONTABILIDAD
GESTION LOGISTICA															
5.1.	PLAN DE ADQUISICIONES	MENSUAL													LOGISTICA
5.2.	CONTROL DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS	MENSUAL													LOGISTICA
5.3.	GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS (PROVEEDORES)	MENSUAL													LOGISTICA
5.4.	CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE BIENES	MENSUAL													LOGISTICA
5.5.	CONTROL DE INVENTARIOS	SEMESTRAL													LOGISTICA
5.6.	MANEJO DE L STOCK	DIARIO													LOGISTICA
GESTION DE LAS OPERACIONES															
6.1.	PLAN OPERATIVO	ANUAL													OPERACIONES
6.2.	ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS	MENSUAL													OPERACIONES
6.3.	LINEAMIENTO DE POLITICAS DE TRABAJO	BIMESTRAL													OPERACIONES
6.4.	PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES	SEMESTRAL													OPERACIONES
6.5.	DESARROLLO DE PLANES DE CONTINGENCIA	SEMESTRAL													OPERACIONES
6.6.	PLAN MAESTRO OPTIMIZADO	ANUAL													OPERACIONES
6.7.	FORMULACION DE PROYECTOS DE INVERSION Y DESARROLLO	CADA VEZ													OPERACIONES
6.8.	ELABORACION DE ESTUDIOS DE PRE FACTIBILIDAD Y FACTIBILIDAD	CADA VEZ													OPERACIONES
6.9.	EJECUCION DE LOS PROYECTOS	CADA VEZ													OPERACIONES
6.10.	MONITOREO DE LOS PROYECTOS	CADA VEZ													OPERACIONES
6.11.	EVALUACION DE RESULTADOS	SEMESTRAL													OPERACIONES

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 10: Gestión de las Tics y Gestión del Marketing.

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
GESTION DE LAS TICS															
7.1.	DESARROLLO DE LA PAGINA WEB	ANUAL													TICS
7.2.	GESTION DE LA PAGINA WEB	DIARIO													TICS
7.3.	DESARROLLO DE REDES SOCIALES	ANUAL													TICS
7.4.	CRM	DIARIO													TICS
7.5.	DESARROLLO INTRANET	TRIMESTRAL													TICS
7.6.	DESARROLLO EXTRANET	TRIMESTRAL													TICS
7.7.	DESARROLLO DE SIG.	ANUAL													TICS
7.8.	DESARROLLO DE SSD.	ANUAL													TICS
GESTION DEL MARKETING															
8.1.	DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	ANUAL													MARKETING
8.2.	ESTRAEGIAS DE MARKETING	MENSUAL													MARKETING
8.3.	ESTRAGIA DE PRODUCTO	MENSUAL													MARKETING
8.4.	DISEÑO DE PRODUCTOS	MENSUAL													MARKETING
8.5.	DESARROLLO DE ESTUDIOS DEL MERCADO	MENSUAL													MARKETING
8.6.	REPORTES DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	MENSUAL													MARKETING
8.7.	SISTEMA DE PRECIOS	MENSUAL													MARKETING
8.8.	PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y PORMOCION	MENSUAL													MARKETING
8.9.	DESARROLLO DEL BROCHURE	ANUAL													MARKETING
8.10.	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	ANUAL													MARKETING
8.11.	CONTROL DE LA SATISFACION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	MENSUAL													MARKETING

Fuente: Elaboración propia.

La programación de las actividades, están desarrolladas de acuerdo a las normas que regulan el desempeño de la organización , así como las exigencias de las corporaciones mineras como Cía. Minera Chinalco Perú, Duvas, Argentum, Volcan y demás compañías que solicitan los servicios de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

4.3.3. Presupuesto:

Los presupuestos se encuentran elaborados de acuerdo a los trabajos que se realizaron en la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha, en el periodo 2017.

Tabla N° 17: Modelo presupuesto de Vivero Tuctu.

 PRESUPUESTO						
Obra	PRODUCCION DE PLANTONES - VIVERO TUCTU					
Cliente	MINERA CHINALCO PERÚ S.A.				Fecha	1/01/2017
ITEM	DESCRIPCION	UND	METRADO	COSTO	SUB-TOTAL	TOTAL
01.00.00	MOVIMIENTO DE TIERRAS					167,266.26
	Labores silviculturales	m2	315.00	531.00	167,266.26	
02.00.00	INSUMO					4,114.90
02.01.00	Pesticidas	litro	5.00	122.88	614.40	
02.02.00	Fertilizantes	litro	5.00	155.00	775.00	
02.03.00	Abono de Ovino	Saco	60.00	20.00	1,200.00	
02.04.00	Material vegetativo	Millar	15.00	59.32	889.80	
02.05.00	Bolsa perforada de polietileno	Millar	30.00	21.19	635.70	
03.00.00	MATERIALES					59,856.20
03.01.00	Cambio de malla antiafida	m2	450.00	22.60	10,170.00	
03.02.00	Instalacion de escalera para el tanque	unid	1.00	5865.00	5,865.00	
03.03.00	Pintado general del invernadero	glb	1.00	4920.00	4,920.00	
03.04.00	Refaccion de techo de invernadero	m2	320.00	91.50	29,280.00	
03.05.00	arena fina	m3	10.00	127.12	1,271.20	
03.06.00	Traslado de topsoil	m3	100.00	68.50	6,850.00	
03.07.00	Malla rashell	rollo	2.00	750.00	1,500.00	
04.00.00	TRANSPORTE					127,886.36
04.01.00	Traslado de personal	dia	315.00	361.54	113,886.36	
04.02.00	Traslado de insumos	hm	200.00	70.00	14,000.00	
COSTO DIRECTO						359,123.72
GASTOS GENERALES		15%				53,868.56
UTILIDADES		10%				35,912.37
SUB TOTAL						448,904.65
IGV		18%				80,802.84
PRESUPUESTO TOTAL						529,707.49

Fuente: Elaboración del área de presupuesto con la gerencia de operaciones.

Tabla N° 18: Modelo presupuesto de forestación.

 PRESUPUESTO							
Obra	FORESTACION CON ESPECIES NATIVAS						
Cliente	MINERA CHINALCO PERÚ S.A.						
Contrista	ECOSEM PUCARA MOROCOCHA					Fecha	1/01/2017
ITEM	DESCRIPCION	UND	METRADO	COSTO	SUB-TOTAL	TOTAL	
01.00.00	OBRAS PROVISIONALES					2,000.00	
01.01.00	Traslado de almacén	GLB	1.00	2,000.00	2,000.00		
02.00.00	PLANTACION DE PLANTONES					84,975.71	
02.01.00	Excavacion de hoyos 40x40x50 cm.	UND	7,700.00	5.74	44,196.93		
02.02.00	Plantacion de planton	UND	7,700.00	5.30	40,778.77		
03.00.00	CERCO PERIMETRICO						
03.01.00	Excavacion de hoyos 40x40x50 cm.	UND	321.00	5.74	1,842.50	31,478.38	
03.02.00	Poste de rollizo de eucalipto	UND	321.00	16.59	5,326.00		
03.03.00	Malla ganadera	ML	1,600.00	15.19	24,309.89		
04.00.00	TRANSPORTE					41,169.00	
04.01.00	Traslado de personal con Coaster	DIA	50.00	697.38	34,869.00		
04.02.00	Traslado de insumos	DIA	14.00	450.00	6,300.00		
PRECIO DIRECTO						159,623.09	
GASTOS GENERALES		15%				23,943.46	
UTILIDADES		10%				15,962.31	
SUB TOTAL (NO INCLUYE IGV)						199,528.86	
IGV		18%				35,915.20	
PRESUPUESTO TOTAL						235,444.06	

Fuente: Elaboración del área de presupuesto con la gerencia de operaciones

Tabla N° 19: Modelo presupuesto de bofedales.

 PRESUPUESTO							
Obra	RECUPERACION DE BOFEDALES Y PLANTACION DE ESPECIES NATIVAS						
Cliente	MINERA CHINALCO PERÚ S.A.						
Contrista	ECOSEM PUCARA MOROCOCHA					Fecha	1/01/2017
ITEM	DESCRIPCION	UND	METRADO	COSTO	SUB-TOTAL	TOTAL	
01.00.00	OBRAS PROVISIONALES					2,000.00	
01.01.00	Traslado de almacén	GLB	1.00	2,000.00	2,000.00		
02.00.00	MOVIMIENTO DE TIERRAS					132,935.84	
02.01.00	Extendido y colocación de topsoil	M3	3,500.00	37.98	132,935.84		
03.00.00	REVEGETACION						
03.01.00	Recolección de especies	M2	35,000.00	6.33	221,559.73	553,899.32	
03.02.00	Instalación de Distichia muscoides	M2	35,000.00	9.50	332,339.59		
04.00.00	TRANSPORTE					118,970.28	
04.01.00	Traslado de personal con Coaster (02und)	DIA	103.00	914.76	94,220.28		
04.02.00	Traslado de insumos	DIA	55.00	450.00	24,750.00		
PRECIO DIRECTO						807,805.44	
GASTOS GENERALES		15%				121,170.82	
UTILIDADES		10%				80,780.54	
SUB TOTAL (NO INCLUYE IGV)						1,009,756.80	
IGV		18%				181,756.22	
PRESUPUESTO TOTAL						1,191,513.03	

Fuente: Elaboración del área de presupuesto con la gerencia de operaciones

Tabla N° 20: Modelo presupuesto de Rescate arqueológico.

 PRESUPUESTO DISGREGADO TOTAL DE LA OBRA AMPLIACION DE RESCATE ARQUEOLOGICO				
A. COSTO DIRECTO				MONTO(S/.)
AMPLIACION DE RESCATE ARQUEOLOGICO				S/. 353,430.00
TOTAL COSTO DIRECTO				S/. 353,430.00
B. GASTOS GENERALES				
PERSONAL PROFESIONAL Y AUXILIAR				
DESCRIPCIÓN	MESES	PREC. UNIT. (S/.)	COEF. PARTICIP.	SUB-TOTAL
RENUMERACIONES				S/. 21,450.00
Presidente	1	3,000.00	0.5	1,500.00
Tesorera	1	2,000.00	0.5	1,000.00
Secretaria	1	1,500.00	1	1,500.00
Administrador	1	5,000.00	0.4	2,000.00
Gerente General	1	5,000.00	0.25	2,000.00
Ingeniero Residente	1	7,000.00	0.6	4,200.00
Contador General	1	3,000.00	0.6	1,800.00
Auxiliar de Contabilidad	1	1,800.00	0.5	900.00
Jefe de Logística	1	2,000.00	0.5	1,000.00
Auxiliar de Logística	1	1,800.00	0.5	900.00
Almacenero	1	1,500.00	0.5	750.00
Personal de Limpieza	1	1,500.00	0.5	750.00
Guardianas	1	1,300.00	0.5	650.00
Asistente social	1	2,500.00	0.5	1,250.00
Asistente de residente	1	2,500.00	0.5	1,250.00
ALIMENTACIÓN				S/. 5,250.00
Staff	1	800.00	4	2,400.00
Agua de Mesa personal de campo	1	150.00	19	2,850.00
ALOJAMIENTO				800.00
Alojamiento	1	200.00	4	800.00
EXAMEN MEDICO				12,760.00
Examen médico de Ingreso	1	396.00		-
Examen médico de retiro	1	319.00	40	12,760.00
MOVILIDAD				S/. 3,500.00
Camioneta 4x4 (Incluye Petróleo)	1	7,000.00	0.5	3,500.00
COMUNICACIONES				285.00
Celular Gerencia	1	50.00	0.5	25.00
Celular y FPC Supervisión y Apoyo	1	50.00	4	200.00
Internet Inalámbrica	1	60.00	100	60.00
GASTOS OFICINA PUCARA				549.00
Alquiler Oficina Pucara	1	500.00	0.5	9.00
Luz	1	200.00	0.5	100.00
Agua	1	80.00	0.5	40.00
Seguridad Externa	1	1,000.00	0.4	400.00
UTILES DE OFICINA				S/. 623.60
Utiles de Oficina	1	200	1	200.00
Dispositivos Almacenamiento	1	50.00	0.6	30.00
Tóner Impresora	1	300.00	1	300.00
Muebles y Estantes	1	158.60	0.6	93.60
COMUNICACIONES				S/. 500.00
Redo Base	1.0	5,000.00	0.1	500.00
COMPUTO				S/. 402.06
Computadora de Oficina	1.00	375.00	0.80	300.00
Computadora Portatil	1.00	83.33	0.50	41.67
Impresora Láser	1.00	18.75	0.50	9.38
Fotocopiadora	1.00	83.20	0.50	41.60
Licencias x PC Software Windows XP	1.00	3.71	0.50	1.86
Licencias x PC Software Office XP	1.00	13.28	0.50	6.64
Licencias x PC Software Antivirus	1.00	1.54	0.50	0.92
SEGURIDAD				S/. 6,900.00
Seguialización	1.0	1,000.00	0.50	500.00
Bloqueadores solares	1.0	40.00	160.00	6,400.00
TOTAL DE GASTOS GENERALES				15.00% CD S/. 53,019.66
UTILIDAD				10.00% CD S/. 35,343.00
TOTAL PRESUPUESTO DE OBRA				S/. 441,792.66

Fuente: Elaboración del área de presupuesto con la gerencia de operaciones

4.3.4. Evaluación Gestión por Resultados:

De acuerdo a la programación de actividades durante el periodo 2017, y en cumplimiento a la gestión por resultados encontramos lo siguiente información:

Cuadro N° 12: Evaluación de la gestión SSOMA (parte 2)

GESTIÓN POR RESULTADOS ECOSEM PUCARA MOROCOCHA

N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FRECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE	OBJETIVOS	METAS	INDICES	PRESUPUESTO	ACT. PROG.	ACT. EJECUTADA	CUMPLIMIENTO							
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.															
2.7.25.	EST-SSO-022 KITS DE EMERGENCIA	SEMANAL															SEGURIDAD	MANTENER EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES, ASÍ COMO CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE.	CUMPLIR CON LOS ESTANDARES DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE EN EL TRABAJO	NUMERO DE PERSONAL CONCIENTIZADO	DOCUMENTOS DE SSOMA	NUMERO DE PELIGROS	NUMERO DE ACCIDENTES	NUMERO DE INSPECCIONES	ALTAS Y BAJAS	OTROS	48	0	0
2.7.26.	EST-SSO-023 CONTROL PARA MATERIALES PELIGROSOS	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.27.	EST-SSO-024 PERMISO ESCRITO PARA TRABAJOS DE ALTO RIESGO	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.28.	EST-SSO-024 CODIGO DE SEÑALES Y COLORES	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.29.	EST-SSO-027 HERRAMIENTAS MANUALES Y ELECTRICAS PORTATILES	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.30.	EST-SSO-028 GUARDAS DE SEGURIDAD	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.31.	EST-SSO-030 PERFORACION Y VOLADURA	SEMANAL														SEGURIDAD	48										0	0	
2.7.32.	INSPECCIONES - HOUSE KEEPING (SEGURIDAD)	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.33.	INSPECCIONES DE AREA	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.34.	OFICINAS DEL PROYECTO	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.35.	ACTIVIDADES EN GENERAL	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.36.	ZONAS DE ALTO RIEGOS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.37.	EXTENSIONES ELECTRICAS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.38.	TALLERES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.39.	ALMACEN DE MATERIALES Y PRODUCTOS QUIMICOS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.40.	LOZAS DE ACOPIO DE RRSS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.41.	ESTACIONES DE EMERGENCIA	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.42.	INSPECCIONES VEHICULAR	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.43.	INSPECCIONES DE CAMIONETA	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.44.	INSPECCION DE MINIVAN	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.45.	INSPECCION DE COSTER	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.46.	INSPECCIONES DE BUS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.47.	INSPECCION DE EQUIPOS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.48.	INSPECCION CHECK LIST DIARIOS A VEHICULOS	DIARIO														OPERACIONES-SEGURIDAD	312										0	0	
2.7.49.	INSPECCIONES ESPECIFICAS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.51.	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	BIMESTRAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	6										0	0	
2.7.52.	INSPECCION DE EXTINTORES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.53.	BOTIQUINES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12										0	0	
2.7.54.	KIT ANTIDERRAMES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.7.55.	COLORES DE LAS HERRAMIENTAS - EQUIPOS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.7.56.	EMISION DE RACS	CADA VEZ														TODOS	180	0	0										
2.7.57.	OPI	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.	CAMPAÑAS DE SEGURIDAD																												
2.8.1.	HACER RACS	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.2.	USO DE EPP	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.3.	CUIDADO DE MAÑO	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.4.	CINTURON DE SEGURIDAD	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.5.	ORDEN Y LIMPIEZA	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.6.	CONTROL DE VELOCIDADES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.7.	CONTROL DE ALCOHOL	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.8.	ROTULADO Y ETIQUETADO DE MATPEL	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.9.	FOTOGRAFIAS DE ACTOS SUBESTANDARES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.10.	FOTOGRAFIAS DE CONDICIONES SUBESTANDARES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.8.11.	DIBUJO Y LEMAS DE SEGURIDAD	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.9.	INFORMES E INVESTIGACION DE ACCIDENTES																												
2.9.1.	INVESTIGACION DE ACCIDENTES	PERMANENTE														TODOS	180	0	0										
2.9.2.	DIFUSION FLASH DE ACCIDENTES	PERMANENTE														OPERACIONES-SEGURIDAD	180	0	0										
2.10.	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO																												
2.10.1.	TRABAJADOR DEL MES	MENSUAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	12	0	0										
2.11.	DESEMPEÑO DE LA GESTION DE SEGURIDAD																												
2.11.1.	PUBLICACION DEL DESEMPEÑO DE LA GESTION DE SEGURIDAD	MENSUAL														SEGURIDAD	12	0	0										
2.11.2.	PUBLICACION DE INDICES DE SEGURIDAD HHT, HHC, IFO, IS, IA	MENSUAL														SEGURIDAD	12	0	0										
2.12.	COMUNICACION Y PARTICIPACION																												
2.12.1.	REUNIONES DE SEGURIDAD	SEMANAL														SEGURIDAD	48	0	0										
2.12.2.	INFORME MENSUAL DE SEGURIDAD	MENSUAL														SEGURIDAD	12	0	0										
2.13.	MONITOREO, AUDITORIA Y REVISIONES																												
2.13.1.	PREPARACION PARA AUDITORIAS INTERNAS	SEMESTRAL														SEGURIDAD	2	0	0										
2.13.2.	LEVANTAMIENTO DE DESVIACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA	CADA VEZ														SEGURIDAD	4	0	0										
2.13.3.	PREPARACION DE PARA AUDITORIAS EXTERNAS	SEMANAL														SEGURIDAD	48	0	0										
2.13.4.	LEVANTAMIENTO DE DESVIACIONES DE LA AUDITORIA EXTERNA	CADA VEZ														SEGURIDAD	4	0	0										
2.14.	GESTION EN SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO																												
2.14.1.	EXAMENES OCUPACIONALES	CADA VEZ														ADMINISTRACION	1	0	0										
2.14.2.	EXAMEN DE RETIRO	CADA VEZ														ADMINISTRACION	1	0	0										
2.14.3.	MONITOREO DE AGENTES FISICOS, QUIMICOS Y BIOLÓGICOS	CUATRIMESTRAL														OPERACIONES-SEGURIDAD	3	0	0										

Fuente: Elaboración del área de SSOMA con la gerencia de operaciones

Cuadro N° 13: Marco Lógico de Evaluación de la Gestión SSOMA.

RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDAD PROGRAMADAS	ACTIVIDADES EJECUTADAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Mantener el bienestar de los trabajadores, así como cumplir con las normas de seguridad, salud y medio ambiente.	- Difusión de políticas de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, entrega y difusión del reglamento interno de SST. D.S. 024.	2	2	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Identificación de peligros, evaluación y controles de riesgo.	1	1	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Elaboración revisión y difusión de IPERC matriz.	1	1	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Revisión, identificación y evaluación de los controles de seguridad.	2	1	50%	Informe del área de seguridad.	-
	- Difusión de peligros, riesgos y controles de la matriz.	3	2	75%	Informe del área de seguridad.	-
	- Formación del comité de SST.	2	2	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Desarrollo del curso de orientación en prevención de riesgos.	2	2	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Elaboración, revisión, aprobación y difusión de plan de seguridad.	2	2	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Publicación del plan de seguridad.	2	1	50%	Informe del área de seguridad.	-
	- Elaboración, revisión y difusión de los PETS por cada trabajo	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-
- Elaboración, revisión y difusión de mapa de riesgos.	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-	

	- Desarrollo de los diálogos diarios de seguridad.	312	312	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Capacitación, sensibilización y competencias	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Capacitación sobre estándares de seguridad.	48	45	94%	Informe del área de seguridad.	-
Mantener el Bienestar de los Trabajadores, así como cumplir con las normas de seguridad, salud y medio ambiente.	- Desarrollo de campañas de seguridad.	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Informes e investigación de accidentes.	180	180	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Publicación del desempeño de la gestión de seguridad.	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Publicación de índices de seguridad HHT. HHC, IFC, IS, IA	12	12	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Levantamiento de desviaciones de la auditoria interna.	4	3	75%	Informe del área de seguridad.	-
	- Preparación de para auditorías externas	2	2	100%	Informe del área de seguridad.	-
	- Exámenes ocupacionales.	2	1	50%	Informe del área de seguridad.	-
	- Exámenes de retiro.	2	1	50%	Informe del área de seguridad.	-
	- Monitoreo de agentes físicos, químicos y biológicos.	3	3	100%	Informe del área de seguridad.	-

Fuente: Elaboración del área de SSOMA con la gerencia de operaciones.

G. Indicadores de medición de la Gestión del Marketing:

Cuadro N° 24: Evaluación de la Gestión del Marketing.

GESTIÓN POR RESULTADOS ECOSEM PUCARA MOROCOCHA																						
N°	ACTIVIDAD POR ELEMENTO	FRECUENCIA ESTANDAR	PERIODO												RESPONSABLE	OBJETIVOS	METAS	INDICES	PRESUPUESTO	ACT. PROG.	ACT. EJECUTADA	CUMPLIMIENTO
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.								
8	GESTION DEL MARKETING																					
8.1.	DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	ANUAL													MARKETING					1	0	0
8.2.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.3.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.4.	DISEÑO DE PRODUCTOS	MENSUAL													MARKETING	LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN Y PRESTIGIO DE LA EMPRESA.	PORCENTAJE DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	NUMERO DE CLIENTES SATISFECHOS NUMERO DE CLIENTES INSATISFECHOS	12	0	0	
8.5.	DESARROLLO DE ESTUDIOS DEL MERCADO	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.6.	REPORTES DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.7.	SISTEMA DE PRECIOS	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.8.	PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y FORMACION	MENSUAL													MARKETING					12	0	0
8.9.	DESARROLLO DEL BROCHURE	ANUAL													MARKETING					1	0	0
8.10.	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	ANUAL													MARKETING					1	0	0
8.11.	CONTROL DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	MENSUAL													MARKETING					12	0	0

Fuente: Elaboración propia en coordinación con los jefes de cada área.

Cuadro N° 25: Marco Lógico de Evaluación del Marketing.

RESULTADOS	INDICADORES	ACTIVIDAD PROGRAMADAS	ACTIVIDADES EJECUTADAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Mantener el Lograr el posicionamiento de la imagen y prestigio de la empresa.	- Desarrollo del plan de marketing	1	1	100%	Informe del área de marketing.	-
	- Desarrollo de estrategias del marketing.	4	1	25%	Informe del área de marketing.	-
	- Reportes de posicionamiento en el mercado.	2	1	50%	Informe del área de marketing.	-
	- Elaboración del brochure empresarial.	1	1	100%	Informe del área de marketing.	-
	- Control de la satisfacción del cliente interno y externo	12	12	100%	Informe del área de marketing.	-

Fuente: Elaboración del área de Marketing.

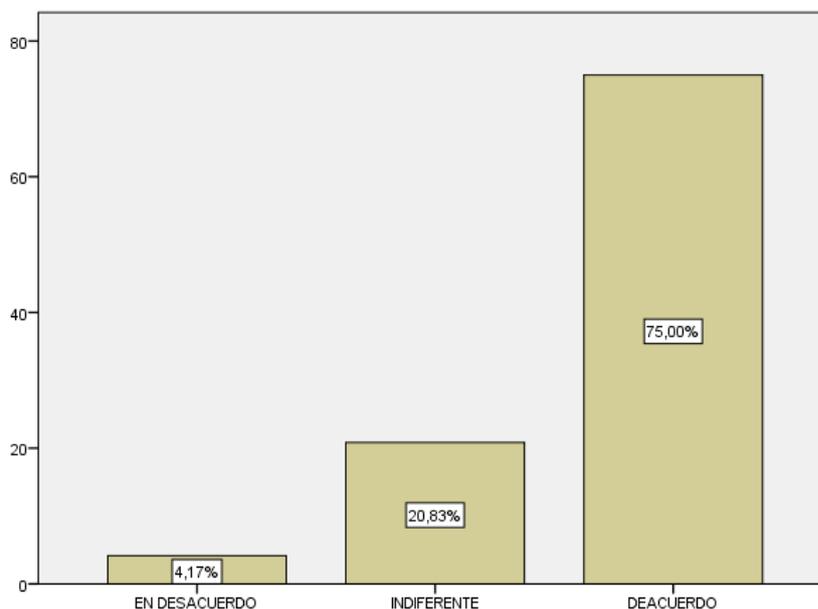
4.4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE ECOSEM PUCARÁ MOROCOCHA:

Tabla N° 21: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	4,2	4,2	4,2
	INDIFERENTE	5	20,8	20,8	25,0
	DEACUERDO	18	75,0	75,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 20: La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Dentro del desarrollo de nuestra investigación encontramos en el Gráfico N° 20, que el 75% de los encuestados está de acuerdo con la interrogante, el 20.83% son indiferentes y el 4.17% no se encuentran de acuerdo con esta

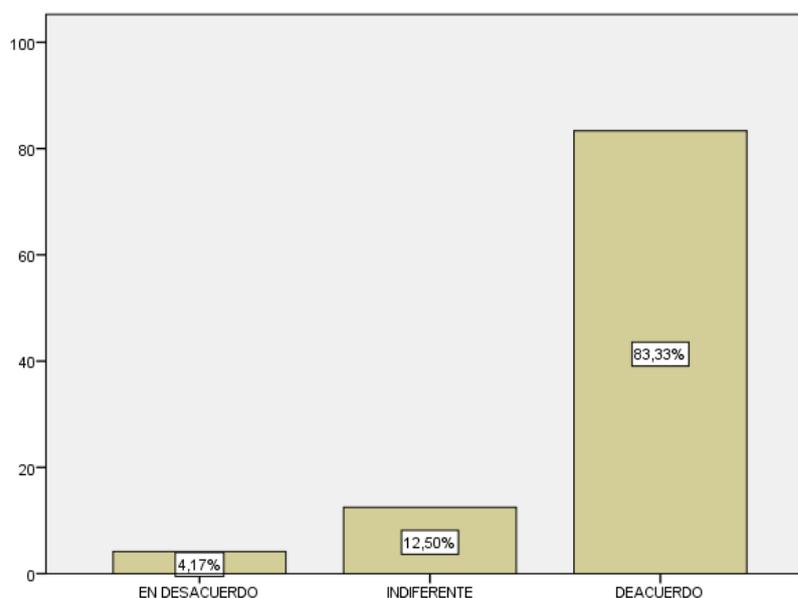
interrogante. Por ello llegamos a la conclusión, que aún existe un porcentaje de la población que no se encuentra de acuerdo con el plan con que cuenta la junta directiva para la gestión de la empresa.

Tabla N° 22: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	4,2	4,2	4,2
	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	16,7
	DEACUERDO	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 21: Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: De acuerdo al resultado logrado en nuestra investigación encontramos en el Gráfico N° 21, que el 83.33% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión, así mismo el 12.50% de los encuestados muestran

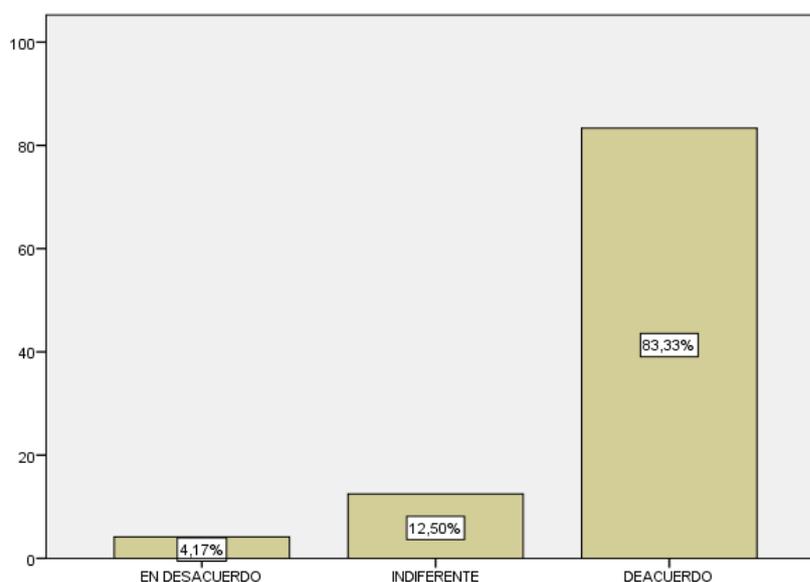
su indiferencia a los indicadores y el 4.17% está en desacuerdo. Por ello llegamos a la conclusión que el resultado con mayor porcentaje referente al interrogante en mención está de acuerdo, lo cual indica que los indicadores si están trayendo impactos positivos.

Tabla N° 23: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	4,2	4,2	4,2
	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	16,7
	DEACUERDO	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 22: Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Del 100% de los encuestados en nuestra investigación, vemos que en el Gráfico N° 22, el 83.33% de los colaboradores de la empresa están de acuerdo con los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generaran próximamente en los trabajos cotidianos de la empresa, el 12.50%

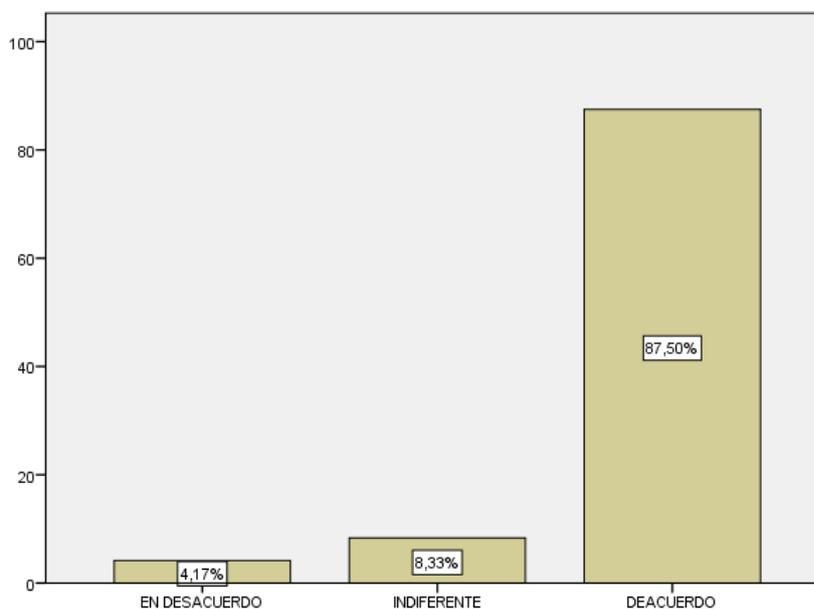
de colaboradores le es indiferente a la interrogante y para el 4.17% de los trabajadores están en desacuerdo. En conclusión, podemos decir que la gran mayoría de colaboradores si están de acuerdo con los programas del plan operativo que tiene la empresa para identificar los productos que se generaran en el futuro.

Tabla N° 24: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	4,2	4,2	4,2
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	12,5
	DEACUERDO	21	87,5	87,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 23: El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios). (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Los resultados de las encuestas nos muestran en el Gráfico N° 23, que el 87.50% de los encuestados están de acuerdo con el plan operativo de la empresa ya que cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios), el 8.33% muestran su indiferencia y el 4.17% de encuestados están en

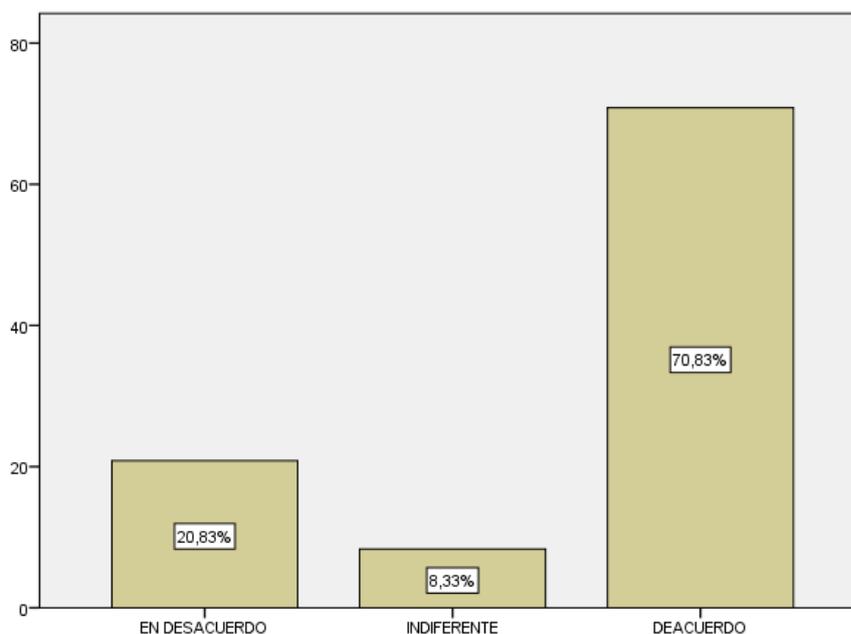
total desacuerdo. Por lo tanto, diremos que el mayor porcentaje de los encuestados está de acuerdo con el plan operativo de la empresa el cual cuenta con metas anuales y multianuales, para los productos.

Tabla N° 25: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	5	20,8	20,8	20,8
	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	29,2
	DEACUERDO	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 24: Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Dentro de los resultados de nuestra investigación en el Gráfico N° 24, se puede observar que el 70.83% de los colaboradores están de acuerdo con que los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión, por otra parte, el 20.83% de los encuestados están en desacuerdo

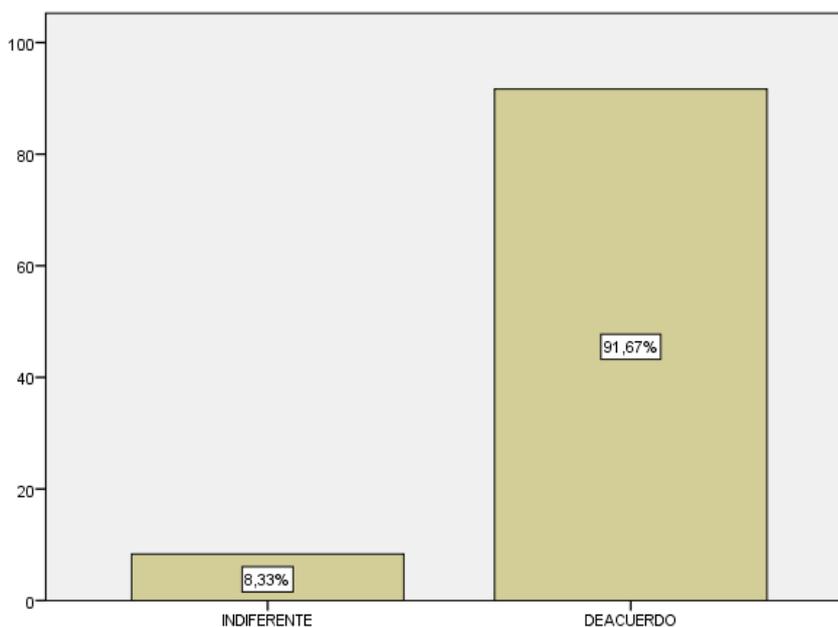
y el 8.33% de encuestados son indiferentes. Podemos concluir mencionando que hay un porcentaje regular que no está de acuerdo con que los socios y la junta directiva se reúnen para discutir acerca de los objetivos y metas de gestión de la empresa y esto a largo plazo estaría trayendo consecuencias en la gestión de la empresa.

Tabla N° 26: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	8,3
	DEACUERDO	22	91,7	91,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 25: Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Producto de las encuestas realizadas en el proceso de investigación, vemos que del 100% de los trabajadores de la empresa, en el Gráfico N° 25, se puede observar que el 91.87% de los trabajadores está de acuerdo con que en la empresa existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los

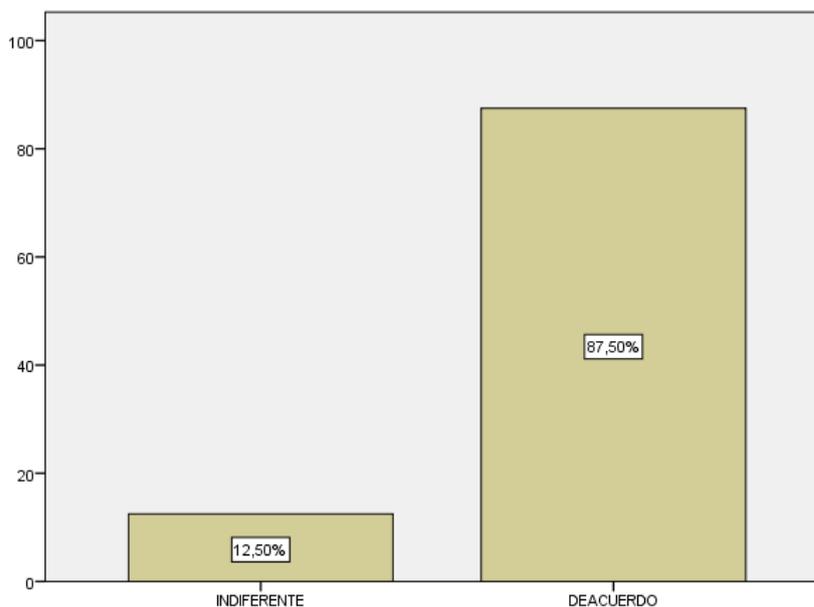
resultados, por otra parte, el 8.33% de los trabajadores muestran una indiferencia. Por ello podemos concluir diciendo que el mayor porcentaje de los trabajadores si están de acuerdo con que existe un buen seguimiento y evaluación de desempeño para analizar los resultados que próximamente traerá buenos resultados para la empresa.

Tabla N° 27: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	12,5
	DEACUERDO	21	87,5	87,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 26: Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: En el Gráfico N° 26 se puede observar que el 87.50% de los encuestados se encuentran de acuerdo con que los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos, para

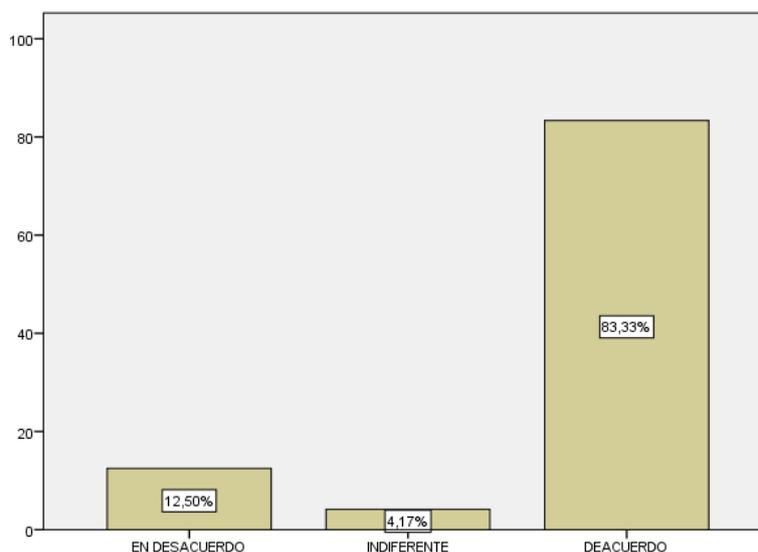
el 12.5% de encuestado le es indiferente la pregunta. En conclusión, esto nos indica que los responsables de la ejecución de los recursos si están elaborando los indicadores de desempeño a su debido momento y oportunidad y con ello se está cumpliendo con uno de los objetivos de la organización.

Tabla N° 28: *Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Con la gestión por resultados)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	12,5	12,5	12,5
	INDIFERENTE	1	4,2	4,2	16,7
	DEACUERDO	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 27: *Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos. (Con la gestión por resultados)*



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: El análisis del Gráfico N° 27, confirma que el 83.33% están de acuerdo con la interrogante, asimismo el 12.50% de los encuestados están en desacuerdo y para el 4.17% de los encuestados le es indiferente. En conclusión, podemos decir que el mayor porcentaje de encuestados nos indica que están de

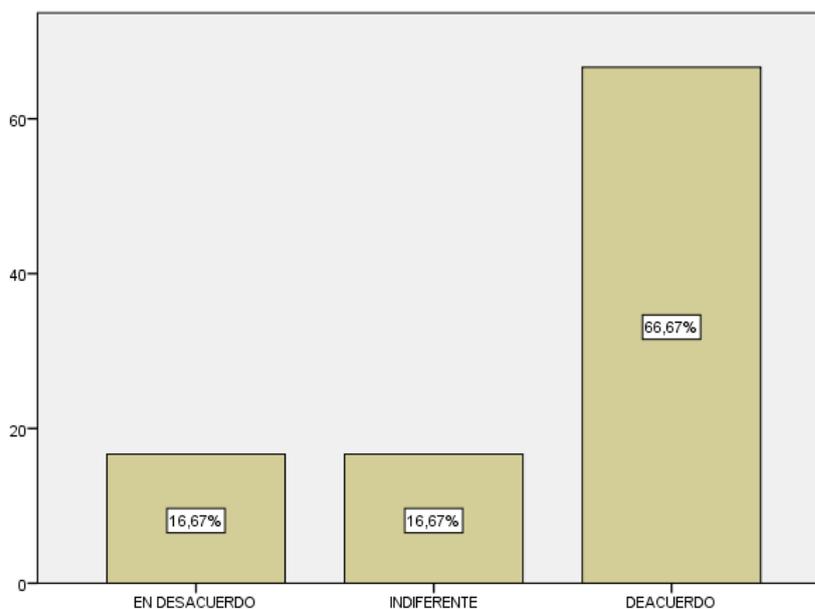
acuerdo con las evaluaciones ex-ante ya que ayudara a la empresa a tomar decisiones y pronosticar objetivos a futuro.

Tabla N° 29: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	16,7	16,7	16,7
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	33,3
	DEACUERDO	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 28: Existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Nuestra investigación en el Gráfico N° 28 nos da como resultado que el 66.7% de los colaboradores de la empresa están de acuerdo que, si existen mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de la junta directiva, por otra parte, hay un porcentaje de igualdad del 16.67% que no están de acuerdo y que también le es indiferente. Por ello llegamos a la conclusión que hay un porcentaje de 33.34% que están en desacuerdo y también le es indiferente la

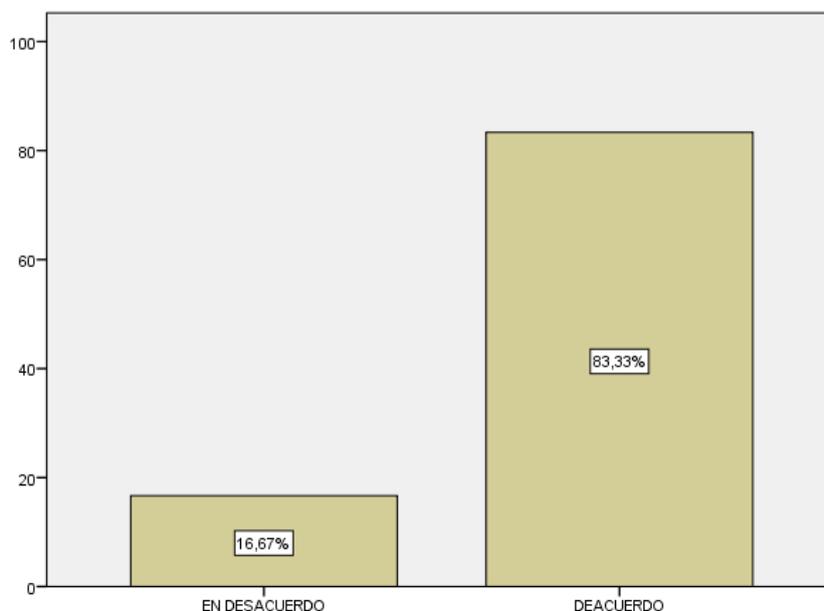
interrogante, para ello la empresa tiene que sugerir nuevos mecanismos de incentivo para la buena eficacia y eficiencia de sus colaboradores.

Tabla N° 30: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	16,7	16,7	16,7
	DEACUERDO	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 29: Los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Dentro de los resultados de nuestra investigación en el Gráfico N° 29, se puede observar que el 83.33% de los trabajadores están de acuerdo con los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia institucional se aplican efectivamente en gestión, y el 16.67% de los trabajadores no están de acuerdo con la interrogante. En conclusión, esto nos indica que los trabajadores de la empresa en su total mayoría están de acuerdo en que la empresa si cumple con los mecanismos que

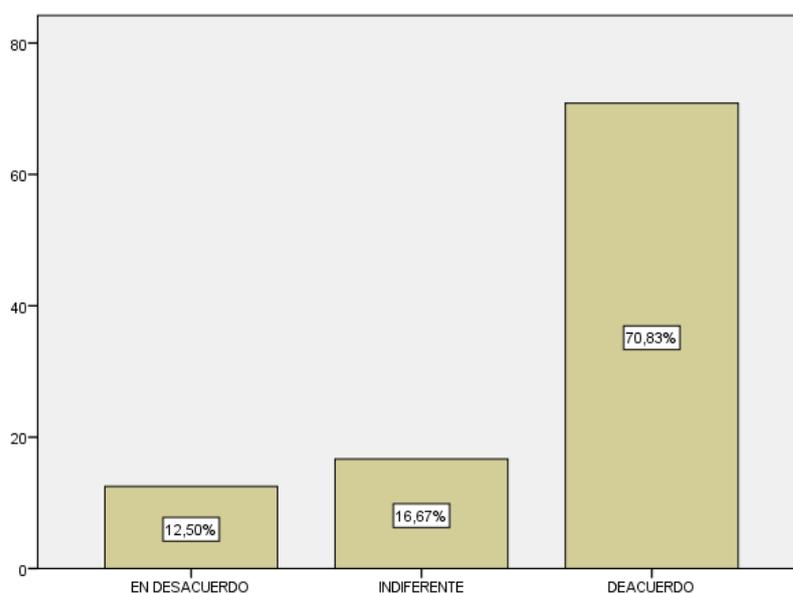
incentivan la eficiencia y eficacia institucional para así poder lograr una efectiva gestión.

Tabla N° 31: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	12,5	12,5	12,5
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	29,2
	DEACUERDO	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 30: La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Según los resultados alcanzados con la encuesta realizada, encontramos en el Gráfico N° 30, que el 70.83% de los encuestados están de acuerdo la información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general, pero también podemos observar que el 16.67% de los encuestados son indiferentes a la pregunta y el 12.50% de los encuestados están totalmente desacuerdo. Por lo tanto, diremos que el resultado logrado, hace referencia que los

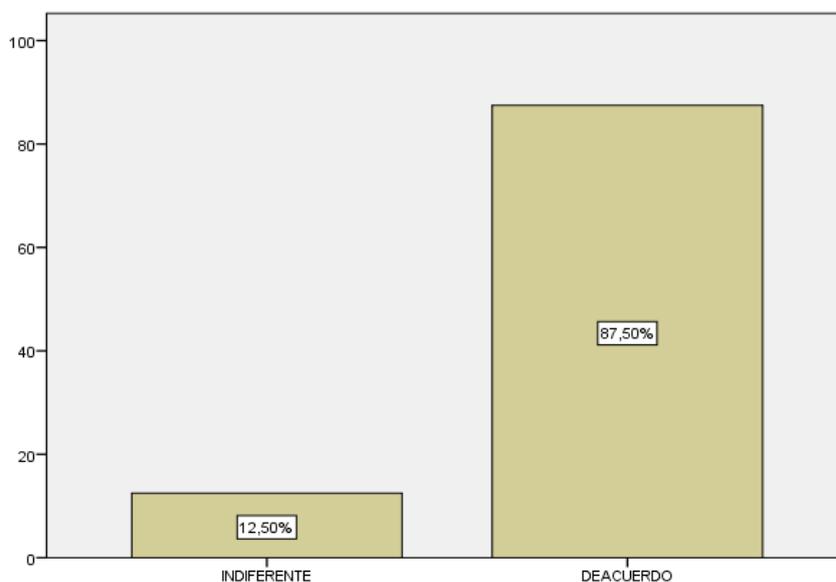
socios de la empresa si tienen la información real sobre el presupuesto de la gestión para así poder establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Tabla N° 32: *La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Con la gestión por resultados)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	3	12,5	12,5	12,5
	DEACUERDO	21	87,5	87,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 31: *La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo. (Con la gestión por resultados)*



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Del 100% de los encuestados de nuestra investigación, en Gráfico N° 31 se observa que el 87.50% de los colaboradores están de acuerdo con que la información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo, así mismo el 12.50 % de colaboradores le es

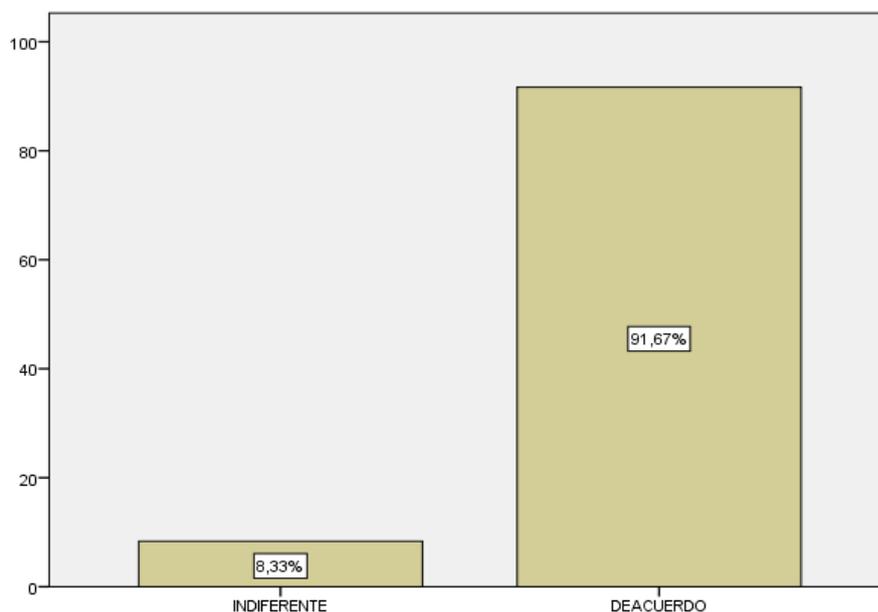
indiferente la encuesta. Por lo tanto, diremos que el resultado con mayor porcentaje está de acuerdo con que la información se ponga a disposición de los socios para así poder planear a futuro y así cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla N° 33: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	8,3	8,3	8,3
	DEACUERDO	22	91,7	91,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 32: Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: En el Gráfico N° 32 se puede observar que el 91.67% de los encuestados se encuentran de acuerdo con que existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye

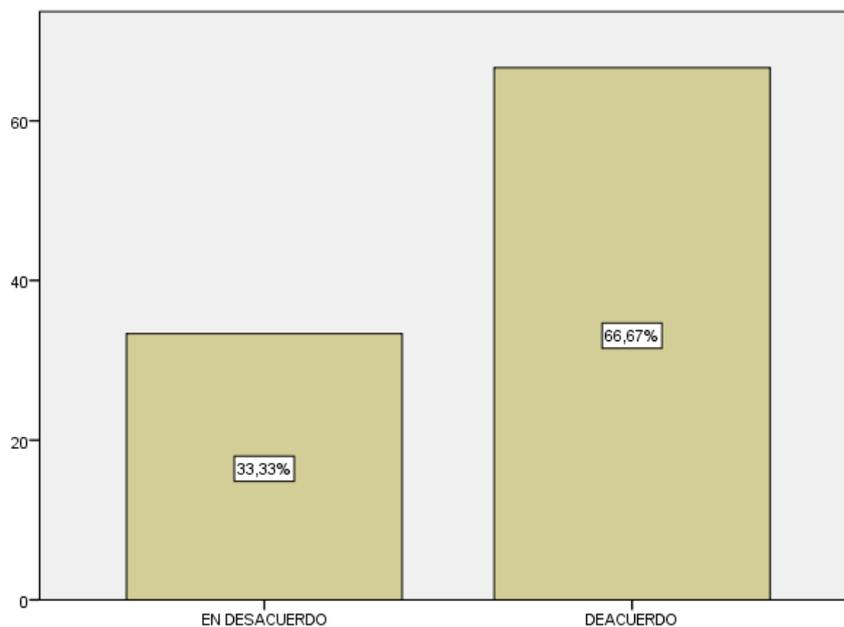
gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo), el otro 8.33% de los encuestados están en desacuerdo. Por lo tanto, diremos que la mayoría está de acuerdo con la interrogante en mención.

Tabla N° 34: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	33,3	33,3	33,3
	DEACUERDO	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 33: Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Producto de las encuestas realizadas en el proceso de investigación, vemos que del 100% de los trabajadores de la empresa, en el Gráfico N° 33 el 66.7% de trabajadores están de acuerdo con que en la empresa al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca

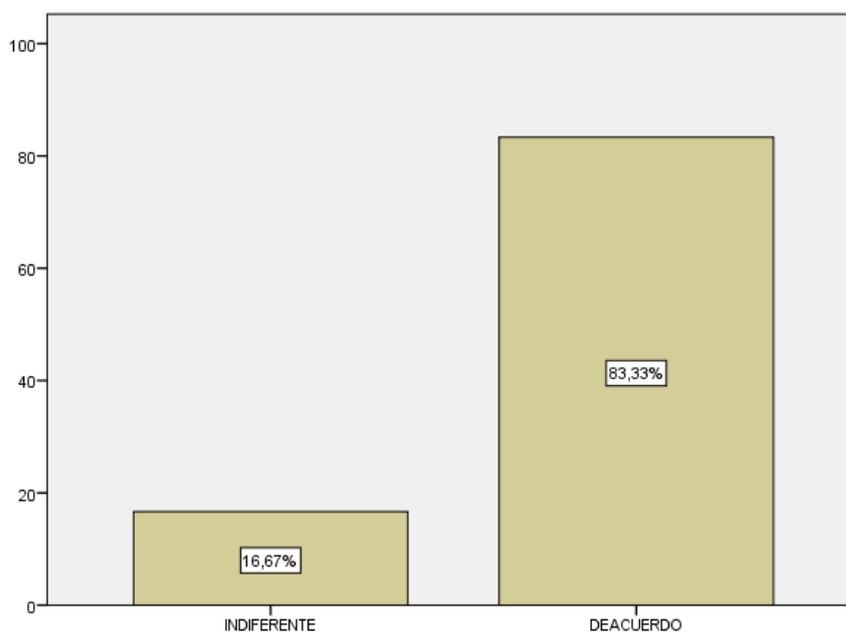
de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros y el 33.33% de trabajadores están en desacuerdo. Por ello llegamos a la conclusión, que todavía existe un porcentaje de trabajadores que no están de acuerdo los estados financieros de la empresa.

Tabla N° 35: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	16,7
	DEACUERDO	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 34: El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría. (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Nuestra investigación en el Gráfico N° 34 nos da como resultado que el 83.33% de los encuestados están de acuerdo que el estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año

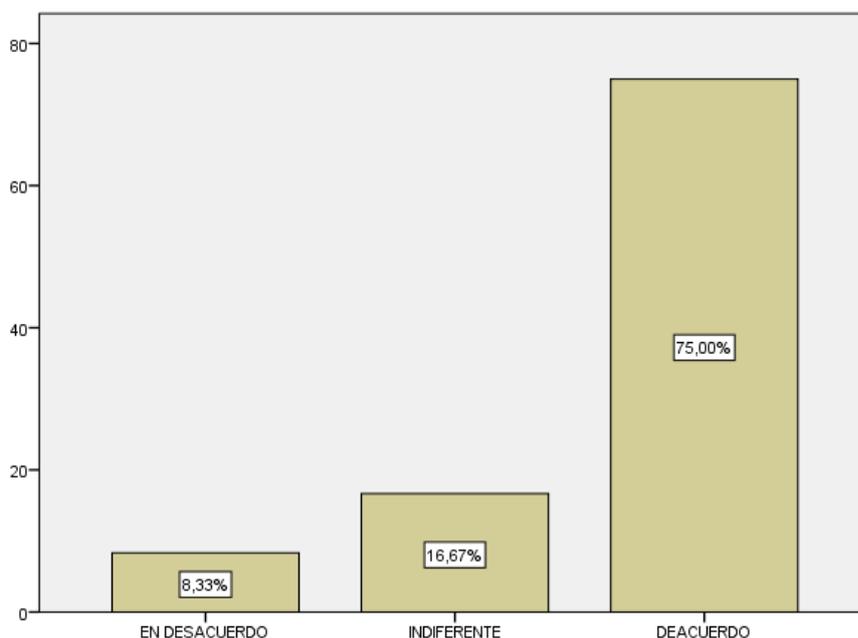
fiscal se somete a la auditoría, así mismo el 16.67% de los encuestados le es indiferente la pregunta. En conclusión, hay un alto porcentaje de encuestados que si están de acuerdo en que al terminar el año fiscal se prepara un buen estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros y así presentan una situación real del rendimiento de la empresa.

Tabla N° 36: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Con la gestión por resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	8,3	8,3	8,3
	INDIFERENTE	4	16,7	16,7	25,0
	DEACUERDO	18	75,0	75,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Resultados del SPSS.

Gráfico N° 35: La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios). (Con la gestión por resultados)



Fuente: Resultados del SPSS.

Interpretación: Dentro del desarrollo de nuestra investigación encontramos en el Gráfico N° 35, que el 75% de los encuestados está de acuerdo con la información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad

(socios), el 16.67% son indiferentes y el 8.33% no se encuentran de acuerdo con esta interrogante. Por ello llegamos a la conclusión, que existe un alto porcentaje de encuestados que están de acuerdo con que las evaluaciones ex-ante están a disposición de los socios ya que esto servirá para proyecciones futuras y así poder tomar decisiones para el beneficio de la empresa.

4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS:

4.5.1. Hipótesis general:

A. (Paso uno) Hipótesis Estadística:

- Hipótesis Alternativa (H_a):

La Gestión por Resultados influye positivamente en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe una influencia)

- Hipótesis Nula (H_0):

La Gestión por Resultados no influye positivamente en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe una influencia)

B. (Paso dos) Elección del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar la influencia de la Gestión por Resultados en Desempeño Organizacional, usamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman, porque nuestros datos son netamente ordinales y las escalas son en desacuerdo (1), indiferente (2) y de acuerdo (3).

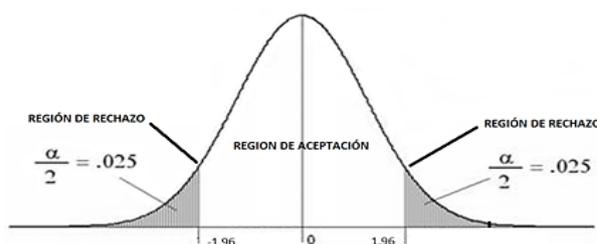
C. (Paso tres) Nivel de Significancia y Zona de Rechazos:

El nivel de significancia considerado para nuestra investigación es ($\alpha = 0.05$).

El nivel de confianza es 95%.

Para la prueba bilateral con $\alpha=0,05$ en la tabla, tenemos para el lado derecho el valor crítico $t=1.96$. Al lado izquierdo se tiene el valor crítico de $t=-1.96$.

Figura 07: Campana de Gauss de la hipótesis general.



Fuente: Elaboración propia, basada en Johnson y Kuby (2012)

Regla para aceptar la Hipótesis Nula si: $t < 1.96$ ó $t > -1.96$

Regla para rechazar la Hipótesis Nula si: $t > 1.96$ ó $t < -1.96$

D. (Paso cuatro) Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar el coeficiente de correlación, primero debe encontrarse la Rho de Spearman. Para ello utilizamos el paquete estadístico SPSS 24, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 37: Correlación entre las variables. Gestión por Resultados y Desempeño Organizacional.

		GESTION POR RESULTADOS	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	GESTION POR RESULTADOS	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24
	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	0.642
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24

Fuente: Resultados del SPSS.

El coeficiente de la matriz de correlación, como resultado por el SPSS 24, nos brinda un valor de 0,642. Para la interpretación de este coeficiente

tomamos en cuenta la tabla desarrollada por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014).

Tabla N° 38: Tabla de valores de relación.

Correlación negativa perfecta	-1,00
Correlación negativa muy fuerte	-0,90
Correlación negativa considerable	-0,75
Correlación negativa media	-0,50
Correlación negativa débil	-0,25
Correlación negativa muy débil	-0,10
No existe correlación alguna	0,00
Correlación positiva muy débil	+0,10
Correlación positiva débil	+0,25
Correlación positiva media	+0,50
Correlación positiva considerable	+0,75
Correlación positiva muy fuerte	+0,90
Correlación positiva perfecta	+1,00

Fuente: Tabla de Valores. Basada en (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014, p.305).

Con la finalidad de ratificar este resultado, calculamos el valor “t” como sigue:

$$N = 24$$

$$r = 0,642$$

$$t = \frac{r \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Reemplazando los valores:

$$tc = \frac{0,642 \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - (0,642)^2}} = 3.928$$

E. (Paso cinco) Toma de Decisiones:

De acuerdo al resultado la tc (t crítica) tiene un valor superior a la t (t teórica) ($3.928 > 1.96$), por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

F. (Paso seis) Conclusión:

En conclusión, el coeficiente Rho Spearman, muestra que al 95% de grado de confianza, existe una influencia positiva media (0,642), y altamente significativa (0.000) de la gestión por resultados en el desempeño organizacional de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis General de nuestra investigación.

4.5.2. Prueba de Hipótesis Específica 1:

A. (Paso uno) Hipótesis Estadística:

- Hipótesis Alterna (H_a):

La planificación influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe una influencia)

- Hipótesis Nula (H_0):

La planificación no influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe una influencia)

B. (Paso dos) Elección del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar la influencia de la dimensión planificación en la dimensión eficiencia, utilizamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman, porque nuestros datos son netamente ordinales y las escalas son en desacuerdo (1), indiferente (2) y de acuerdo (3).

C. (Paso tres) Nivel de Significancia y Zona de Rechazos:

El nivel de significancia considerado para nuestra investigación es ($\alpha = 0.05$).

El nivel de confianza es 95%.

Para la prueba bilateral con $\alpha=0,05$ en la tabla, tenemos para el lado derecho el valor crítico $t=1.96$. Y al lado izquierdo se tiene el valor crítico de $t=-1.96$.

Regla para aceptar la Hipótesis Nula si: $t < 1.96$ ó $t > -1.96$

Regla para rechazar la Hipótesis Nula si: $t > 1.96$ ó $t < -1.96$

D. (Paso cuatro) Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar el coeficiente de correlación, primero debe encontrarse la Rho de Spearman. Para ello utilizamos el paquete estadístico SPSS 24, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 39: Correlación entre las dimensiones Planeación y Eficiencia.

			PLANEACION	EFICIENCIA
Rho de Spearman	PLANEACION	Coefficiente de correlación	1.000	0.794
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	24	24
	EFICIENCIA	Coefficiente de correlación	0.794	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	24	24

Fuente: Resultados del SPSS.

El coeficiente de la matriz de correlación, como resultado por el SPSS 24, nos brinda un valor de 0,794. Para la interpretación de este coeficiente tomamos en cuenta la tabla de valores desarrollada por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014).

Con la finalidad de ratificar este resultado, calculamos el valor “ t ” como sigue:

$$N = 24$$

$$r = 0,794$$

$$t = \frac{r \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Reemplazando los valores:

$$tc = \frac{0,794 \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - (0,794)^2}} = 6.126$$

E. (Paso cinco) Toma DE Decisiones:

De acuerdo al resultado la tc (t crítica) tiene un valor superior a la t (t teórica) ($6,126 > 1.96$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

G. (Paso seis) Conclusión:

Por lo tanto, el coeficiente Rho Spearman, muestra que al 95% de grado de confianza, existe una influencia positiva considerable (0,794), y altamente significativa (0.000) de la dimensión planeación en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis Específica 1 de nuestra investigación.

4.5.3. Prueba de Hipótesis Específica 2:

A. (Paso uno) Hipótesis Estadística:

- **Hipótesis Alterna (H_a):**

La planificación influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe una influencia)

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La planificación no influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe una influencia)

B. (Paso dos) Elección del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar la influencia de la dimensión planificación en la dimensión eficacia, utilizamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman, porque nuestros datos son netamente ordinales y las escalas son en desacuerdo (1), indiferente (2) y de acuerdo (3).

C. (Paso tres) Nivel de Significancia y Zona de Rechazos:

El nivel de significancia considerado para nuestra investigación es ($\alpha = 0.05$). El nivel de confianza es 95%.

Para la prueba bilateral con $\alpha=0,05$ en la tabla, tenemos para el lado derecho el valor crítico $t=1.96$. Y al lado izquierdo un valor crítico de $t=-1.96$.

Regla para aceptar la Hipótesis Nula si: $t < 1.96$ ó $t > -1.96$

Regla para rechazar la Hipótesis Nula si: $t > 1.96$ ó $t < -1.96$

D. (Paso cuatro) Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar el coeficiente de correlación, primero debe encontrarse la Rho de Spearman. Para ello utilizamos el paquete estadístico SPSS 24, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 40: Correlación entre las dimensiones Planeación y Eficacia.

		PLANEACION	EFICACIA
Rho de Spearman	PLANEACION	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24
	EFICACIA	Coefficiente de correlación	0.583
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24

Fuente: Resultados del SPSS.

El coeficiente de la matriz de correlación, como resultado por el SPSS 24, nos brinda un valor de 0,583. Para la interpretación de este coeficiente tomamos en cuenta la tabla de valores desarrollada por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014).

Con la finalidad de ratificar este resultado, calculamos el valor “*t*” como sigue:

$$N = 24$$

$$r = 0,583$$

$$t = \frac{r \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Reemplazando los valores:

$$tc = \frac{0,583 \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - (0,583)^2}} = 3.366$$

E. (Paso cinco) Toma de Decisiones:

De acuerdo al resultado la *t_c* (*t* crítica) tiene un valor superior a la *t* (*t* teórica) ($3,366 > 1.96$), como consecuencia de ella se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

F. (Paso seis) Conclusión:

Por lo tanto, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de grado de confianza, existe una influencia positiva media (0,583), y altamente significativa (0.000) de la dimensión planeación en la dimensión eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis Específica 2 de nuestra investigación.

4.5.4. Prueba de Hipótesis Específica 3:

A. (Paso uno) Hipótesis Estadística:

- **Hipótesis Alterna (H_a):**

El control influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe una influencia)

- **Hipótesis Nula (H_0):**

El control no influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe una influencia)

B. (Paso dos) Elección del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar la influencia de la dimensión control en la dimensión eficiencia, utilizamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman, porque nuestros datos son netamente ordinales y las escalas son en desacuerdo (1), indiferente (2) y de acuerdo (3).

C. (Paso tres) Nivel de Significancia y Zona de Rechazos:

El nivel de significancia considerado para nuestra investigación es ($\alpha = 0.05$).

El nivel de confianza es 95%.

Para la prueba bilateral con $\alpha=0,05$ en la tabla, tenemos para el lado derecho el valor crítico $t=1.96$. Y al lado izquierdo se tiene el valor crítico de $t=-1.96$.

Regla para aceptar la Hipótesis Nula si: $t < 1.96$ ó $t > -1.96$

Regla para rechazar la Hipótesis Nula si: $t > 1.96$ ó $t < -1.96$

D. (Paso cuatro) Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar el coeficiente de correlación, primero debe encontrarse la Rho de Spearman. Para ello utilizamos el paquete estadístico SPSS 24, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 41: Correlación entre las dimensiones Control y Eficiencia.

			CONTROL	EFICIENCIA
Rho de Spearman	CONTROL	Coefficiente de correlación	1.000	0.752
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	24	24
	EFICIENCIA	Coefficiente de correlación	0.752	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	24	24

Fuente: Resultados del SPSS.

El coeficiente de la matriz de correlación, como resultado por el SPSS 24, nos brinda un valor de 0,752. Para la interpretación de este coeficiente tomamos en cuenta la tabla de valores desarrollada por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014).

Con la finalidad de ratificar este resultado, calculamos el valor “t” como sigue:

$$N = 24$$

$$r = 0,752$$

$$t = \frac{r \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Reemplazando los valores:

$$tc = \frac{0,752 \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - (0,752)^2}} = 5.351$$

E. (Paso cinco) Toma de Decisiones:

De acuerdo al resultado la tc (t crítica) tiene un valor superior a la t (t teórica) ($5.351 > 1.96$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

F. (Paso seis) Conclusión:

Por lo tanto, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de grado de confianza, existe una influencia positiva considerable (0,752), y altamente significativa (0.000) de la dimensión control en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis Específica 3 de nuestra investigación.

4.5.5. Prueba de hipótesis Específica 4:

A. Paso uno) Hipótesis Estadística:

- **Hipótesis Alterna (H_a):**

El control influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe una influencia)

- **Hipótesis Nula (H_0):**

El control no influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017.

$H_0: P_s = 0$ (No existe una influencia)

B. (Paso dos) Elección del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar la influencia de la dimensión control en la dimensión eficacia, utilizamos la prueba no paramétrica Rho de Spearman, porque nuestros datos son netamente ordinales y las escalas son en desacuerdo (1), indiferente (2) y de acuerdo (3).

C. (Paso tres) Nivel de Significancia y Zona de Rechazos:

El nivel de significancia considerado para nuestra investigación es ($\alpha = 0.05$).

El nivel de confianza es 95%.

Para la prueba bilateral con $\alpha=0,05$ en la tabla, tenemos para el lado derecho el valor crítico $t=1.96$. Y al lado izquierdo se tiene el valor crítico de $t=-1.96$.

Regla para aceptar la Hipótesis Nula si: $t < 1.96$ ó $t > -1.96$

Regla para rechazar la Hipótesis Nula si: $t > 1.96$ ó $t < -1.96$

D. (Paso cuatro) Cálculo del Estadígrafo de Prueba:

Para hallar el coeficiente de correlación, primero debe encontrarse la Rho de Spearman. Para ello utilizamos el paquete estadístico SPSS 24, y los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 42: Correlación entre las dimensiones Control y Eficacia.

		CONTROL	EFICACIA
Rho de Spearman	CONTROL	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24
	EFICACIA	Coefficiente de correlación	0.594
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	24

Fuente: Resultados del SPSS.

El coeficiente de la matriz de correlación, como resultado por el SPSS 24, nos brinda un valor de 0,594. Para la interpretación de este coeficiente tomamos en cuenta la tabla de valores desarrollada por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014).

Con la finalidad de ratificar este resultado, calculamos el valor “ t ” como sigue:

$$N = 24$$

$$r = 0,594$$

$$t = \frac{r \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Reemplazando los valores:

$$tc = \frac{0,594 \sqrt{24 - 2}}{\sqrt{1 - (0,594)^2}} = 3.463$$

E. (Paso cinco) Toma de Decisiones:

De acuerdo al resultado la tc (t crítica) tiene un valor superior a la t (t teórica) ($3.463 > 1.96$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

F. (Paso seis) Conclusión:

Por lo tanto, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de grado de confianza, existe una influencia positiva media (0,594), y altamente significativa (0.000) de la dimensión control en la dimensión eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis Específica 4 de nuestra investigación.

4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

Damos inicio a las discusiones de los resultados, destacando que es muy importante aclarar que la información que forma parte de la presente investigación es fidedigna y fue recolectada de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

1. El objetivo general de nuestra investigación fue *“Evaluar de qué manera la Gestión por Resultados influye, en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017”*. Contrastando los resultados, encontramos que el coeficiente Rho Spearman, revela que en un 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,642), y altamente

significativa representada por una significancia bilateral de (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.928), lo que nos indica que la gestión por resultados influye positivamente en el desempeño organizacional de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Al respecto, Álvarez, J. (2011) sostiene que la Gestión por Resultados se define como el que propone la gestión moderna, dinámica y transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar las acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados, realizando el seguimiento correspondiente, a partir de indicadores de medición apropiados, incluye también la identificación y la gestión de riesgos que se basa en el análisis apropiado de las variables e incongruencias en la ejecución del plan. Esto nos quiere decir que la gestión por resultados es un sistema donde todos los colaboradores de las instituciones, interactúan haciendo uso de los diferentes instrumentos de gestión, con la finalidad, de lograr el valor público (resultados), y sentar las bases para una planeación estratégica a largo plazo, proyectar valores y actitudes que garantizan: honestidad, transparencia, responsabilidad administrativa, servicio de calidad, alta satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, desarrollo humano local, ciudadanía formada, informada, organizada y responsable. Esto concuerda con el trabajo de Ramírez, J. (2015). En su tesis que lleva por título: *Presupuesto por resultados y el desarrollo económico local, Distrito Ongoy, Provincia Chincheros, Región Apurímac, 2010- 2014.*, desarrollada en la Escuela de Ciencias de la Empresa, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú. Quien

llegó a concluir su trabajo de la manera siguiente: La ejecución del Presupuesto por Resultados incidió moderadamente en el Desarrollo Económico local del distrito de Ongoy, provincia de Chincheros, región Apurímac, por motivo que los programas presupuestales incidieron en forma fuerte en el sector agricultura, con un resultado de 50% hasta 98%; de manera moderada en el sector salud, con un resultado de 42% hasta 90%; y de forma moderada en el sector educación, con un resultado de 45% hasta 75%. Por otra parte, los incentivos de la gestión tuvieron una incidencia moderada en los tres sectores, ya que a final encontramos ciertas falencias en los últimos años de estudio.

2. De igual manera en relación al objetivo específico 1 que fue *“evaluar de qué manera la planificación influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017”*; contrastamos los resultados de nuestra hipótesis, mediante el software SPSS 24, y ello nos muestra un coeficiente Rho Spearman, que revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva considerable (0,794), y altamente significativa (0.000) además de ello encontramos un valor t de (6.126), lo que nos indica que la dimensión planeación influye positivamente en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Al respecto Puras J. (2014) en su obra nos dice que “La gestión por resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. Esta focalización prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados.

Nuestro trabajo concuerda con la investigación desarrollada por Carpio, J. (2014). En su tesis de pregrado titulada: *“La implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara”* de la Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. Quien concluye diciendo que el pilar de la planificación orientada a resultados presenta un nivel avanzado de desarrollo institucional, su sistema de planificación está enfocado en perspectivas futuras, su mayor desafío es fortalecer la planificación de mediano plazo dentro de las estructuras programáticas de los planes de desarrollo concertado y planes de desarrollo institucional, es decir articular en largo, el mediano y corto plazo, sin embargo en el corto plazo, a nivel operativo presenta serias restricciones que afectan la eficacia de la gestión, el proceso de planificación se encuentra desarticulado de la gestión por resultados, principalmente el presupuesto participativo por resultados cumple parcialmente con los objetivos, metas anuales y multianuales propuestos debido a una limitada asignación de recursos financieros.

3. En relación al objetivo específico 2 que fue Evaluar de qué manera la planificación influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017; contrastamos los resultados de nuestra hipótesis, mediante el software SPSS 24, y ello nos muestra un coeficiente Rho Spearman, que revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,583), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.366), lo que nos indica que la dimensión planeación influye positivamente eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Respaldo este resultado mencionamos Álvarez, J. (2011).

Quien nos menciona que: La gestión por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos.

4. Continuando con el desarrollo de nuestra investigación, en relación al objetivo específico 3 que fue apreciar de qué manera el control influye en la eficiencia de ECOSEM Pucará - Morococha, en el periodo 2017; contrastamos los resultados de nuestra hipótesis, mediante el software SPSS 24, y ello nos muestra un coeficiente Rho Spearman, que revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva considerable (0,752), y altamente significativa (0.000) además de ello encontramos un valor t de (5.351), lo que nos indica que la dimensión control influye positivamente en la dimensión eficiencia de ECOSEM Pucará Morococha. Respaldao este resultado también hacemos mención que “La Gestión por Resultados se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de planificación, de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un periodo establecido de tiempo” (Álvarez, J., 2011, p. 41) Nuestro resultado concuerda con el trabajo de Quiñonez, D. (2013) quien en su tesis titulado: *Implementación del presupuesto por resultados en la policía nacional, periodo 2012*, desarrollada en la Escuela de estadística y finanzas de la Facultad de ciencias económicas de la Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador; nos dice que, con la implementación del presupuesto por resultado, los recursos públicos en función del cumplimiento del plan Nacional de Desarrollo, afinando y fortaleciendo la estructura administrativa,

mejorando la rendición de cuentas con transparencia con el fin de medir la gestión de la institución policial depende de las travesías de la gestión de la institución, basado en eficacia y eficiencia.

5. Así mismo, en relación al objetivo específico 4 que fue Evaluar de qué manera el control influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017; contrastamos los resultados de nuestra hipótesis, mediante el software SPSS 24, y ello nos muestra coeficiente Rho Spearman, que revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,594), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.463), lo que nos indica que la dimensión control influye positivamente en la dimensión eficacia de la ECOSEM Pucará Morococha. En relación a ello Bittel, L. (2000) Nos menciona que: El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. También aquí hacemos mención a Quiñonez, D. (2013) quien en su tesis titulado: *Implementación del presupuesto por resultados en la policía nacional, periodo 2012*, desarrollada en la Escuela de estadística y finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador; nos dice que, con la implementación del presupuesto por resultado los recursos públicos en función del cumplimiento del plan Nacional de Desarrollo, afinando y fortaleciendo la estructura administrativa, mejorando la rendición de cuentas con transparencia con el fin de medir la gestión de la institución policial depende de las travesías de la gestión de la institución, basado en eficacia y eficiencia.

CONCLUSIONES

1. En relación a la hipótesis general, el coeficiente Rho Spearman, revela que en un 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,642), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.928), lo que nos indica que la gestión por resultados influye positivamente en el desempeño organizacional de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Por lo tanto, concluimos existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la gestión por resultados influye positivamente en el desempeño organizacional de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha; motivo por el cual aceptamos la Hipótesis General de nuestra investigación.

2. Considerando la hipótesis específica 1, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva considerable (0,794), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (6.126), lo que nos indica que la dimensión planeación influye positivamente en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Por lo tanto, concluimos existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la dimensión planeación influye positivamente en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha; motivo por el cual aceptamos la Hipótesis Específica 1 de nuestra investigación.

3. Tomando en cuenta a la hipótesis específica 2, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,583), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.366),

lo que nos indica que la dimensión planeación influye positivamente en eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Por lo tanto, concluimos existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la planeación influye positivamente en la dimensión eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha. Con la cual aceptamos la Hipótesis Específica 2 de nuestra investigación.

4. En relación a la hipótesis específica 3, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva considerable (0,752), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (5.351), lo que nos indica que la dimensión control en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Por lo tanto, concluimos existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la dimensión control influye positivamente en la dimensión eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha; motivo por el cual aceptamos la Hipótesis Específica 3 de nuestra investigación.

5. Finalmente, en concordancia a la hipótesis específica 4, el coeficiente Rho Spearman, revela que al 95% de confianza estadística, existe una influencia positiva media (0,594), y altamente significativa (0.000), además de ello encontramos un valor t de (3.463), lo que nos indica que la dimensión control influye positivamente en la dimensión eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

Por lo tanto, concluimos existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la dimensión control influye positivamente en la dimensión eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha; motivo por el cual aceptamos la Hipótesis Específica 4 de nuestra investigación.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la junta directiva y autoridades respectivas de cada área de trabajo a implementar el sistema de gestión por resultados, con la finalidad de contar con un mejor control de los trabajos y evaluar en forma clara el cumplimiento de los objetivos y las metas.
2. Implementar el área de tecnología de información y comunicaciones de tal manera que exista un responsable idóneo de la tecnología y la redes para tener mayor comunicación y lograr un posicionamiento, con sus grupos de interés.
3. Como resultado de la prueba de la hipótesis general, se contrasta la influencia de la gestión por resultados en el desempeño organizacional, por lo tanto, recomendamos que implementar el sistema de gestión por resultados para mejorar el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.
4. Como resultado de la prueba de la primera hipótesis específica, se contrasta la influencia de la planeación en la eficiencia de la empresa, por lo tanto, recomendamos que implementar un sistema de planificación para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.
5. Como resultado de la prueba de la segunda hipótesis específica, se contrasta la influencia de la planeación en la eficacia de la empresa, por lo tanto, recomendamos que implementar un sistema de planificación para mejorar los resultados en el cumplimiento de los objetivos en la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.
6. Como resultado de la prueba de la tercera hipótesis específica, se contrasta la influencia del control en la eficiencia de la empresa, por lo tanto, recomendamos que implementar un sistema de control de estándares para mejorar la eficiencia en

el uso de los recursos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

7. Como resultado de la prueba de la cuarta hipótesis específica, se contrasta la influencia del control en la eficacia de la empresa, por lo tanto, recomendamos que implementar un sistema de control de estándares para mejorar la eficacia y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará Morococha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adaptación SIPOC Process Diagram, *Six Sigma*; citado por: Siles, R. y Mondelo, E. (2012). *Gestión de Proyectos para Resultados. Guía de Gestión de Proyectos*. Paraguay: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- Álvarez, J. (2011). *Gestión por Resultados e Indicadores de Medición*. Lima, Perú: Editorial Pacifico Editores S.A.C
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Bazán, J. (2016). *Administración Estratégica. Enfoque en la generación de valor*. Lima, Perú: Editorial Macro.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Editorial Pearson.
- Castro, E (2016). *Teoría y Práctica de la Investigación Científica*. Perú: Editorial PerúGraph.
- Ccanto, G. (2010). *Metodología de la investigación científica en educación: Proyecto de Investigación*. Huancayo, Perú: Editorial Visión Peruana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México; Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*, Brasil: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

- García, R. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y El Caribe*. Estados Unidos: Banco interamericano de Desarrollo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw Gill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Gill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lewis, James P. (2005) *Project Planning, Scheduling & Control*; citado por: Siles, R. y Mondelo, E. (2012). *Gestión de Proyectos para Resultados*. Guía de Gestión de Proyectos. Paraguay: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- Puras, J. (2014). *Manual sobre Gestión para resultados de Desarrollo*. Madrid – España: H+D Fundación Humanismo y Democracia.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cualitativa, Cuantitativa y Mixta*. Perú: Editorial San Marcos.
- Varios autores (2009). Presentación Programas de Gestión Integrada de Proyectos; citado por: Siles, R. y Mondelo, E. (2012). *Gestión de Proyectos para Resultados*. Guía de Gestión de Proyectos. Paraguay: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- OCDE - Banco Mundial, (2016). *Buenas Prácticas recientemente identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo*. Primera edición.

- Palomino, J. Peña, J. Zevallos, G. Orizano, L. (2015). *Metodología de la Investigación*. Perú: Editorial San Marcos.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Décimo quinta edición. México: Editorial Pearson.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2012). *Gestión de Proyectos para Resultados. Guía de Gestión de Proyectos*. Paraguay: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).
- Stephen, R., DeCenzo, D. & Moon, H. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicación*. México: Pearson.

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

- Carpio, J. (2014). *La implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara*. (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú.
- Cisneros, M. (2015). *El presupuesto por resultado en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas en el periodo 2012 - 2014*. (Tesis de pregrado). Escuela Profesional de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú.
- Claros, R. & Vargas, B. (2013, marzo). La Organización orientada a resultados: los indicadores de gestión por procesos. *Revista de Gobierno & Políticas Públicas Actualidad Gubernamental*. (53), pp. 1-4.
- De la Torre, M (2016). El modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura (Tesis de maestría). Universidad de posgrado del Estado República del Ecuador. Ecuador.
- Escobar, D. y Hermoza, G. (2015). *El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la dirección regional de salud Huancavelica – año 2014*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica – Perú.
- González, G. (2011). *Modelo de gestión gubernamental basado en resultados; incluye estudio de caso*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Gutiérrez, L. (2015). *Gestión del Presupuesto por resultados y su influencia en la calidad de gasto público en la red salud Sánchez Carrión 2014*. (Tesis de pregrado)

Escuela Académica Profesional de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económica. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú.

Hernández, Miguel. *Apoyo a la instrumentación de un Sistema de Gestión por Resultados en la RD.* (PRODEV- RD). Montevideo, 23 de octubre de 2006.

Mora, A. (2012). *Plan estratégico para instrumentar el Presupuesto basado en resultados en la secretaria de Educación Pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público.* (Tesis de maestría). Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. México – México.

Quiñonez, D. (2013). *Implementación del presupuesto por resultados en la policía nacional, periodo 2012.* (Tesis de pregrado) Escuela de estadística y finanzas, Facultad de ciencias económicas, Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.

Ramírez, J. (2015). *Presupuesto por resultados y el desarrollo económico local, Distrito Ongoy, Provincia Chincheros, Región Apurímac, 2010- 2014.* (Tesis de pregrado) Escuela de Ciencias de la Empresa, Facultad de Ciencias de la empresa, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú.

Sánchez, W. (2016). *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala.* (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Shack, N. (Junio, 2017). *Desafíos de la gestión por resultados en el Perú. Llevado a cabo en la Universidad Continental.*

Tamayo, S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP).* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	TIPO DE INVESTIGACIÓN Tipo aplicado. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN Explicativo. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Pre experimental. POBLACIÓN 213 socios. MUESTRA m = 24 socios TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Observación Revisión documentaria Encuesta TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS SPSS y EXCEL
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la Gestión por Resultados influye en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar de qué manera la Gestión por Resultados influye, en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> La Gestión por Resultados influye positivamente en el desempeño de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará-Morococha en el periodo 2017. 	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la planificación influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? ¿De qué manera la planificación influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? ¿De qué manera el control influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? ¿De qué manera el control influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar de qué manera la planificación influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. Valuar de qué manera la planificación influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. Apreciar de qué manera el control influye en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. Evaluar de qué manera el control influye en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> La planificación influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. La planificación influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. El control influye positivamente en la eficiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. El control influye positivamente en la eficacia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Pucará - Morococha, en el periodo 2017. 	
VARIABLES	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por resultados. VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño organizacional.		



ANEXO 02: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

1. INFORMACIÓN:

Estimado socio, su opinión es importante para mejorar el servicio de Ecosem Pucará Morococha, ya que el presente nos permitirá conocer la influencia de la gestión por resultados en el desempeño organizacional en el periodo 2017. Le pedimos, por favor completar los siguientes datos.

2. DATOS GENERALES:

Edad: Sexo: F M Cargo que desempeña

3. INSTRUCCIONES:

Lee atentamente cada pregunta y marque con una (x) en el recuadro correspondiente. Tenga en cuenta la escala de valoración:

N°		Items	En desacuerdo (1)	Indiferente (2)	De acuerdo (3)
1	GESTIÓN POR RESULTADOS	PLANEACIÓN	La junta directiva cuenta con un plan de gestión a mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas.		
2			Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de gestión.		
3			Los programas del plan operativo identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán.		
4			El plan operativo cuenta con metas anuales y multianuales para los productos (bienes y servicios).		
5		CONTROL	Los socios en general y la junta directiva participan en la discusión de los objetivos y metas de la gestión.		
6			Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados.		
7			Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de la ejecución de los recursos.		
8			Los resultados de las evaluaciones ex-ante se usan para tomar decisiones sobre la asignación de fondos a los proyectos.		
9	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	EFICIENCIA	Existen mecanismos que incentivan la eficiencia en la gestión de la junta directiva.		
10			Los mecanismos que incentivan la eficiencia institucional se aplican efectivamente en gestión.		
11			La información sobre el presupuesto de la gestión está a disposición de los socios en general.		
12			La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de los socios permite identificar de manera clara y sencilla los recursos que se asignan a los objetivos establecidos en el plan de trabajo.		
13		EFICACIA	Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante el periodo (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo).		
14			Al terminar el año fiscal se prepara un estado financiero consolidado que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos, y de los activos y pasivos financieros.		
15			El estado financiero sobre los ingresos / gastos y activos / pasivos financieros que se prepara al terminar el año fiscal se somete a la auditoría.		
16			La información sobre el resultado de las evaluaciones ex-ante está a disposición de la comunidad (socios).		

GUÍA DE OBSERVACIÓN

El presente documento, tiene el propósito de recabar la información relativa al desempeño de la EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES PUCARA MOROCOCHA en relación directa a los resultados.

Nombre del observador:

Área de trabajo:

Jornada: Fecha: Hora:

OBSERVACIÓN	COMENTARIO

ANEXO 03: CERTIFICADOS DE VALIDACION DE EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES.

APELLIDOS Y NOMBRES	<i>Servantes Neira Karina</i>	DNI	<i>41816532</i>
GRADO ACADÉMICO	<i>Administrador Empresas</i>	CARGO	
NOMBRE DEL INSTRUMENTO			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%				Regular 21-40%				Buena 41-60%				Muy buena 61-80%				Excelente 81-100%					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Formulado con un lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Expresado en capacidades observables.																						X
3. ACTUALIDAD	Adecuado a los requerimientos actuales.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																						X
5. SUFFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																						X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para recoger la información requerida.																						X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Hay coherencia entre afirmaciones y dimensiones.																						X
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito que se persigue.																						X
PUNTAJE PARCIAL																							
PUNTAJE TOTAL																							

VALORACIÓN

PROMEDIO	Puntaje	<i>87.5</i>
----------	---------	-------------

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

FIRMA DEL EXPERTO

Servantes Neira Karina

CLAD 16030

ANEXO 04: CONSIDERACIONES ETICAS

Las reglas de conducta son fijadas con el único propósito de establecer los mínimos niveles de conducta aceptables que son obligatorios y de estricto cumplimiento. Consciente de ello me comprometo en mantener una conducta ética en el desarrollo de la presente investigación, respetando las normas de la universidad, el reglamento de grados y títulos, así como los principios del código de ética de mi profesión, respetando los siguientes principios:

1. Integridad.
2. Objetividad.
3. Responsabilidad.
4. Confidencialidad.
5. Observaciones de las disposiciones normativas.
6. Competencia y actualización profesional.
7. Difusión y colaboración.
8. Respeto entre colegas.

ANEXO 05: SERVICIOS QUE BRINDA



NUESTROS SERVICIOS

CONSTRUCCIÓN CIVIL:

- Elaboración y ejecución de proyectos, construcción y reparación de inmuebles, techos asfálticos, carreteras y otros afines a estas actividades, así como la administración de proyectos de distribución y otros.

ECOSEM
PUOARRA-MOROO

www.ECOSEMCCPM.com



NUESTROS SERVICIOS

EDUCACION, SALUD, MEDIO AMBIENTE Y LIMPIEZA INDUSTRIAL

- Brindar servicios de capacitación y capacitación en maquinaria pesada y otros.
- Servicios de salud, formación y otros.
- Elaboración y ejecución de proyectos de estudio de impacto ambiental, evaluación ambiental, remediación de impactos y pasivos ambientales.
- Monitoreo de aire y agua.
- Vigilancia y auditoría ambiental.
- Servicios de limpieza de ambiente en general, fumigación y limpieza de infraestructuras industriales o domésticas, riego, pintura, tratamientos de agua, lavado, limpieza de tanques y cisternas.
- Servicios de laboratorio en general.

ECOSEM
PUOARRA-MOROO

www.ECOSEMCCPM.com



NUESTROS SERVICIOS

TRANSPORTE TERRESTRE Y OTROS:

- Tramite para el pasaporte, carga o mercancías y mercancías a nivel urbano, regional y nacional en ómnibus, microbús, camionetas y taxi colectivos, así también servicios de carga o mercancías en general, de productos peligrosos (corrosivos, inflamables y combustibles) en camiones y cisternas pesadas y de mercancías ligeras.
- Servicios de transporte especial (construcción, turismo, personal, escolar, personal, discapacitados y funerario) en ómnibus, microbús, camionetas suv y otros afines.
- Importación, compra-venta y alquiler de vehículos nuevos, maquinarias, equipos pesados y accesorios.
- Compra-venta de combustibles y lubricantes (graja) y otros servicios.
- Servicios de consultoría por medio electrónico, video conferencia, internet y televisión.

CARGADOR FRONTAL	TRACTOR ORSEA	CAMIONES	VOLVOS
ESCAVADORA	NETOINTELABORAS	CISTERNAS	CAMIONETAS
VOLVO	SEWELL	MINIBUS	MOTOCICLOS

www.ECOSEMCCPM.com

NUESTROS SERVICIOS

CONFECCIÓN TEXTIL Y ORFEBRERÍA

- Confección de diversos prendas de vestir, de trabajo y de seguridad industrial, etc.
- Confección de joyas, relojes, tapices y alfombras de artesanía textil, pedrería, cueros, púas y artículos diversos para el mercado interno y exportación.



ECOSEM
PROCESOS PRODUCTIVOS

www.ECOSEMCCPM.com.pe

NUESTROS SERVICIOS

SERVICIOS PEGUARIOS, AGROPEGUARIOS, HIDROBIOLÓGICOS, AGROINDUSTRIALES Y AFINES.

- Compra y comercialización de ganado vacuno, ovino, alpacas, llamas etc; comercialización de sus derivados (carne, leche, queso, lana o fibras, piel, etc) en el mercado interno y externo.
- Compra y comercialización de aves, cerdos, etc; comercialización de sus derivados en el mercado interno y externo.
- Producción de leche y comercialización en el mercado interno y externo, en estado natural, ablandado, condensado y otros derivados.
- Producción y procesamiento de derivados, quesos y otros para programas de uso de leche, alimentos balanceados para vacas y otros.
- Producción y venta de abonos orgánicos.
- Brindar servicios de inseminación artificial, selección y mejoramiento genético de animales sudamericanos, así como, vacunos y derivados vacunos.

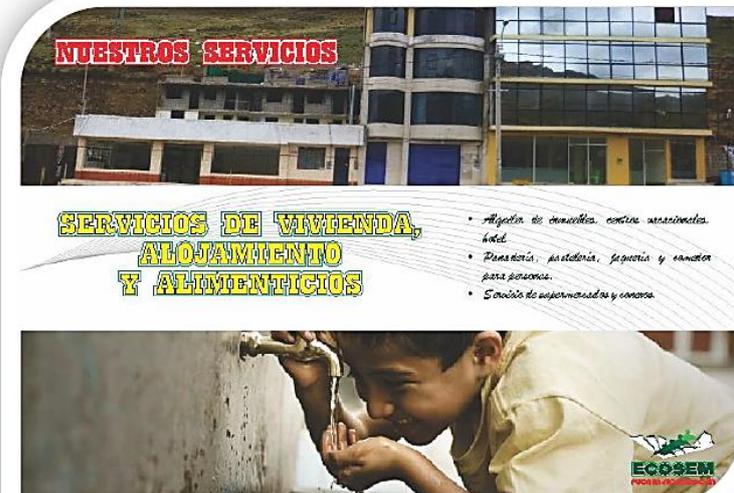


ECOSEM
PROCESOS PRODUCTIVOS

NUESTROS SERVICIOS

SERVICIOS DE VIVIENDA, ALOJAMIENTO Y ALIMENTICIOS

- Algodón de semillas, conchas, resacas, etc.
- Planificación, post-cosecha, selección y empaque para personas.
- Servicio de supermercados y canchales.



ECOSEM
PROCESOS PRODUCTIVOS

NUESTROS SERVICIOS

AGROFORESTERIA Y ECOTURISMO:

• Promover y ampliar nuestros atractivos turísticos, ofreciendo servicios turísticos en el ámbito del: regional y nacional, promover deportes de aventura y otras afines.

ECOSEM
PUCALLPA-MOT

NUESTROS SERVICIOS

MINERÍA Y METALURGIA:

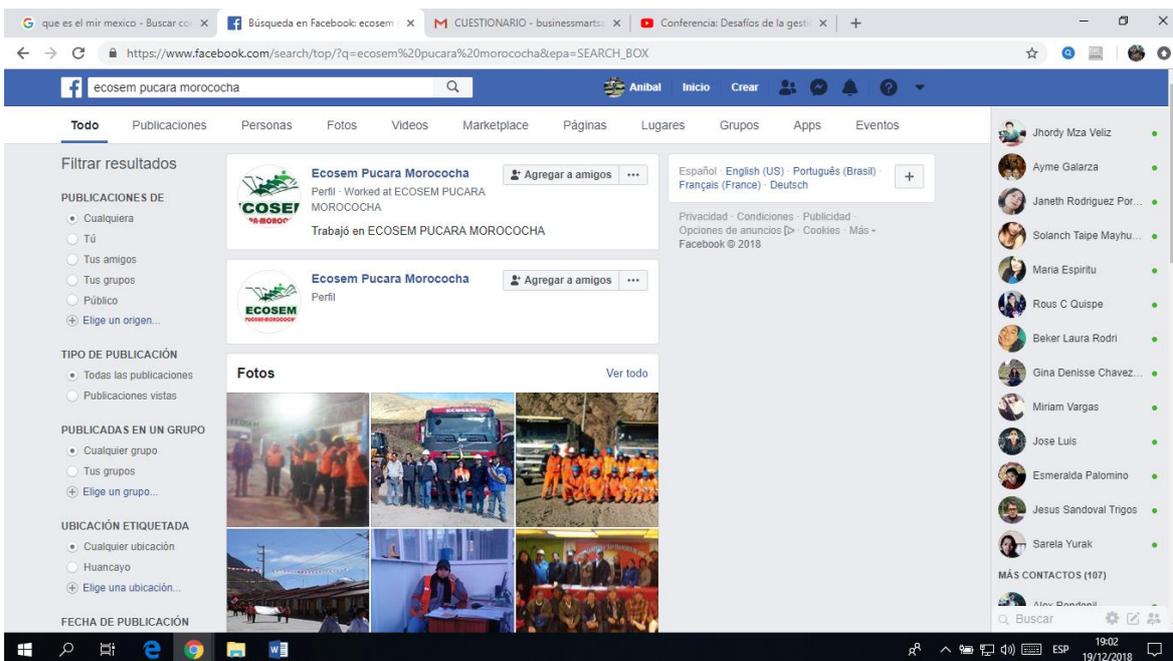
- Obras nuevas y centros metalúrgicos y no metalúrgicos, propios y/o con contrato de arrendamiento.
- Proyectos especiales en desarrollo, preparación, explotación, extracción, servicios auxiliares y transporte de minerales y concentrados.
- Brindar servicios de procesamiento de minerales, pruebas y análisis químicos, instalación, mantenimiento y operación de plantas concentradoras.
- Compra-venta, importación y exportación de minerales y concentrados de plata, cobre, plomo, zinc, oro y de metales de níquel manufacturables de producción y decorativos en alta calidad y con acabado en forma de chanzos con metalúrgicos y no metalúrgicos.
- Venta de agregados sueltos para construcción.

ECOSEM
PUCALLPA-MOT

www.ECOSEMCCPM.com



Implementación de Redes sociales



ANEXO 06: FOTOGRAFÍAS





Personal calificado para la actividad de transporte de carga, contando con los implementos de seguridad



Se capacito al personal sobre la influencia que tiene la gestión por resultados y la importancia en el desempeño de sus actividades, haciendo una encuesta antes y después para ver los cambios obtenidos en el periodo 2017.



Reunión con la participación de algunos comuneros elegidos por la Junta general de socios, donde nos dieron a conocer sus opiniones y los cambios generados en sus actividades con la implementación de una Gestión por Resultados

