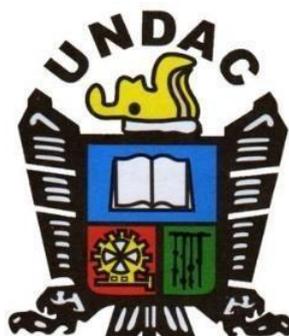


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



T E S I S

**Incidencia de la gestión por resultado en la eficiencia administrativa de
la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Pasco - 2018**

TESIS

Para optar el título Profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

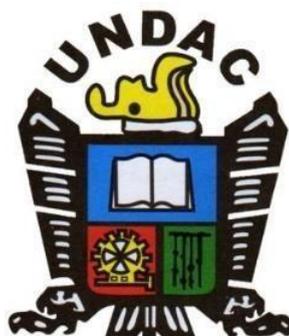
Bach. Nilton César PEREZ MEZA

Asesor:

Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEON

Cerro de Pasco – Perú – 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



T E S I S

**Incidencia de la gestión por resultado en la eficiencia administrativa de
la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Pasco – 2018**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY
PRESIDENTE

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, por ser el inspirador
y darnos fuerzas para continuar
en este proceso de obtener
uno de los anhelos más deseados.

AGRADECIMIENTO

Eterno agradecimiento a la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión”, a nuestros maestros de la Escuela de Formación Profesional de Administración, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial al Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEON por su continuo asesoramiento para la culminación del trabajo de investigación, y al personal de la dirección regional de transportes y comunicaciones – Pasco por su valioso aporte para nuestra investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre aspectos teóricos relacionados con la temática de la gestión por resultado en la eficiencia administrativa de la dirección regional de transportes y comunicaciones – Pasco, cuyas bases son el planeamiento Estratégico y la Reingeniería de Procesos, que será implantada por la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, incentivará una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la administración puede responder a las demandas sociales eficiente e eficazmente, es decir, alcanzar las metas de una organización efectiva, sin renunciar a la transparencia de la gestión y erradicar los problemas advertidos en la gestión tradicional, que por cierto necesita el inmediato cambio por otra gestión moderna de conformidad a los vientos actuales de la administración.

También, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco tendrá que ordenar las prioridades de los servicios y beneficiarios. Donde la Dirección deberá de utilizar la planificación estratégico situacional, consignándose en ella sus indicadores, a saber: visión, misión, diagnóstico y proyectos. Ello, como un ejercicio, sobre el cual se basa la implantación de un modelo de gestión por resultados, porque permitirá elaborar acciones estratégicas, vectores de resultados y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo. Del mismo modo, elegirá una técnica de gestión para la innovación organizacional, la misma que rediseñará los procesos internos, innovando los procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre las distintas áreas, requiriendo el uso de la Reingeniería de Procesos, cuyos indicadores advertidos es el de reinventar, rediseñar los procesos y el cambio organizacional. Siendo esta la piedra angular sobre el que descansa la gestión de resultados.

Palabras clave: Incidencia de la gestión, eficiencia administrativa

ABSTRACT

This research work deals with theoretical aspects related to the subject of management by result in the administrative efficiency of the regional transport and communications direction - Pasco, whose bases are Strategic planning and Process Reengineering, which will be implemented by the Regional Directorate of Transportation and Communications - Pasco, will encourage a strong decentralization in management decision-making so that the administration can respond to social demands efficiently and effectively, that is, achieve the goals of an effective organization, without sacrificing transparency management and eradicate the problems seen in traditional management, which by the way needs immediate change to another modern management in accordance with the current administration winds.

Also, the Regional Directorate of Transportation and Communications - Pasco will have to order the priorities of the services and beneficiaries. Where the Directorate should use the situational strategic planning, recording its indicators, namely: vision, mission, diagnosis and projects. This, as an exercise, on which the implementation of a results-based management model is based, because it will allow the elaboration of strategic actions, results vectors, and placing operational management under a clear, medium-term directional arc. In the same way, it will choose a management technique for organizational innovation, the same one that will redesign internal processes, innovating procedures, operational routines and instances of coordination between the different areas, requiring the use of Process Reengineering, whose indicators are that of reinventing, redesigning processes and organizational change. This being the cornerstone on which results management rests.

Keywords: Management impact, administrative efficiency

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE, SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR RESULTADO EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES – PASCO - 2018”**

El trabajo fue realizado en base al objetivo general planteado que es conocer la relación significativa entre la gestión por resultado en la eficiencia administrativa de la dirección regional de transportes y comunicaciones – Pasco, en cuanto a la gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco se vuelve imprescindible, sentar las bases de un modelo de gestión que recaer en la producción pública, hacia el logro de resultados concretos y de impacto en los usuarios de la sociedad de la Región Pasco.

Asimismo, conviene entonces hacer uso de un modelo de gestión que proponga obtener resultados esperados realistas, mediante la preparación de proyectos que respondan a las necesidades de los clientes, beneficiarios y comunidad en general. Conviene en lo inmediato, que la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco asuma plenamente su responsabilidad concerniente a la producción pública en las provincias de Oxapampa y Daniel A. Carrión.

Plasmado estos pasos en el proyecto y teniendo claro el objetivo de estudio se pasó a desarrollar la tesis realizando las encuestas respectivas utilizando el instrumento adecuado para luego llegar a las conclusiones que presentamos al final de este trabajo.

Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Problema de investigación: Descripción de la realidad, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Marco teórico: Antecedentes del estudio, Bases teóricas - científicas relacionadas con el tema:

CAPITULO III: Metodología y técnicas de investigación: Tipo y nivel de investigación, Método de la investigación, Universo y muestra, Formulación de hipótesis, Identificación de variables, Definición de variables e indicadores, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación Técnicas de procesamiento y análisis de datos, Tratamiento estadístico y Orientación ética filosófica y epistémica

CAPITULO IV: Resultados y discusión: Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Contrastación de hipótesis, Conclusiones Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	6
1.3. Formulación del problema	6
1.3.1. Problema general.....	6
1.3.2. Problemas específicos.....	6
1.4. Formulación de objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Justificación de la investigación:	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	9
2.2. Bases teóricas - científicas	14
2.3. Definición de términos básicos	38
2.4. Formulación de hipótesis.....	42
2.4.1 Hipótesis general	42
2.4.2. Hipótesis específicos.....	42
2.5 Identificación de variables.....	42
2.6. Definición operacional de las variables e indicadores	44

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	45
3.2. Nivel de investigación.....	45

3.3. Métodos de investigación.....	45
3.4. Diseño de investigación	46
3.5. Población y muestra	46
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	47
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	48
3.9. Tratamiento estadístico	48
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica	48

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Descripción del trabajo de campo	50
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	50
4.3. Prueba de hipótesis.....	70
4.4. Discusión de resultados	74

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema

En la actualidad la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, soslaya el ingreso a la modernización y Descentralización del Estado Peruano, como es de sincerar y mejorar sus relaciones con la ciudadanía y servir mejor al cliente y así prestar servicios eficientes.

La administración actual de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, está agotado debido a una planificación ritual e ineficaz y a rutinas operativas de baja calidad. Esta debilidad está acompañada por una ineficaz administración sectorial de las dos hermanas provincias de nuestra Región.

El problema relevante advertido en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, es que la actual administración no alcanza con eficiencia y eficacia a las Provincias de Oxapampa y Daniel Alcides Carrión, quedando los colaboradores desamparados por el estamento que fiscaliza y garantiza el cumplimiento de la Legislación Laboral.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, en su entorno actual no ostenta un Diagnóstico Estratégico Situacional menos un Plan Estratégico, ignorando la visión, misión, diagnóstico, estrategias y proyectos. Solamente cuenta con documentos normativos como son: El Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación Personal, Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Institucional, todos ellos correspondientes al año del 2017. Asimismo, su Director y la plana directriz no implantan un diseño ideal de innovación organizacional.

En suma, el modelo gerencial, consolidan prácticas de trabajos rutinarios y de baja calidad, los servicios son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados, soslayando la acción creativa e innovadora. Estos se abocan exclusivamente a la administración de los problemas socio laboral cotidiano solamente en la Provincia de Pasco, sin poder enfrentar a los problemas laborales y de promoción del empleo en las otras provincias de nuestra Región.

Del mismo modo, el problema de improvisación y movimiento continuo de los Directores y de personal por la modalidad de contratación Administrativa de Servicios por decisiones políticas, la misma que se orienta al desmedro del cumplimiento eficiente de sus funciones y servicios a los clientes.

Finalmente, en lo que respecta los Recursos Humanos se advierte el problema de las nulidades de las resoluciones administrativas, donde se ordenan el registro de los colaboradores en la Planilla de Pago de remuneraciones de las empresas y el pago pecuniario por concepto de multa a las empresas sancionadas.

Consecuentemente, se vislumbra una ineficiente gestión de los recursos humanos por cuanto no se desarrollan las acciones de capacitación al personal de planta y a todos los colaboradores sobre normas socio laborales de las tres

provincias, constante rotación del personal que laboran por el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios y de sus Directores Regionales, gestión en equipo, comunicación, estrategia competitiva, aportes del personal.

También, se avizora que su administración es ineficaz, por cuanto no ostenta un Planeamiento Estratégico y no implanta ninguna técnica de gestión para la innovación organizacional. Es ineficaz la administración en razón que no reconoce la importancia de diseñar a la organización para el servicio eficaz y así satisfacer las necesidades y deseos del cliente, esto es, mediante la calidad organizacional, la gestión de calidad, la calidad de sus servicios y una cabal integración, como ya precisamos el servicio que brinda no alcanza a las tres provincias de la Región Pasco.

Siendo esto así, se observa a todas luces, que nos encontramos en un escenario de una organización donde la eficiencia y eficacia no son los óptimos, esto es, que el uso de sus recursos y el logro de las metas y resultados son de baja calidad.

De continuar sin la presencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco en las provincias de Oxapampa y Daniel A. Carrión, conllevará a la vulnerabilidad de los derechos socios laborales de los colaboradores.

Los problemas advertidos en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, como ya referimos se han venido afrontando en forma rutinaria, empírica e improvisada y sin derrotero definido, enervando así el logro de resultados a nivel de impacto.

Asimismo, de seguir con la problemática descrita y de continuar con un modelo administrativo tradicional, es evidente que la calidad de los servicios que

brinda la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco será ineficaz.

En efecto, la situación problema expuesto, permite algunas exigencias inmediatas. En este contexto, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco o profundiza el proceso de modernización y descentralización, eleva su calidad y se afirma como principal protagonista del proceso de producción pública, desde una perspectiva estratégica congruente con el Plan Regional, o bien, continua un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas administrativas sociales laborales crecientes, así como de su propia ineficiencia e ineficacia, iría perdiendo su rol de ser el gestor de prevención y solución de conflictos, así como de velar o garantizar el cumplimiento de las normas socio laborales de los colaboradores de la Región Pasco y así enervar el logro de las metas y objetivos institucionales y la consecución de los objetivos regionales.

Entonces, en cuanto a la gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco se vuelve imprescindible, sentar las bases de un modelo de gestión que recaer en la producción pública, hacía el logro de resultados concretos y de impacto en los usuarios de la sociedad de la Región Pasco.

Asimismo, conviene entonces hacer uso de un modelo de gestión que proponga obtener resultados esperados realistas, mediante la preparación de proyectos que respondan a las necesidades de los clientes, beneficiarios y comunidad en general. Conviene en lo inmediato, que la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco asuma plenamente su responsabilidad concerniente a la producción pública en las provincias de Oxapampa y Daniel A. Carrión.

También, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco tendrá que ordenar las prioridades de los servicios y beneficiarios. Donde la Dirección deberá de utilizar la planificación estratégico situacional, consignándose en ella sus indicadores, a saber: visión, misión, diagnóstico y proyectos. Ello, como un ejercicio, sobre el cual se basa la implantación de un modelo de gestión por resultados, porque permitirá elaborar acciones estratégicas, vectores de resultados y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo. Del mismo modo, elegirá una técnica de gestión para la innovación organizacional, la misma que rediseñará los procesos internos, innovando los procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre las distintas áreas, requiriendo el uso de la Reingeniería de Procesos, cuyos indicadores advertidos es el de reinventar, rediseñar los procesos y el cambio organizacional. Siendo esta la piedra angular sobre el que descansa la gestión de resultados. Teniéndose presente que la reingeniería permite introducir cambios en

las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y rediseños que involucren mejoras en su eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos (bienes, servicios) identificados como prioritarios en el Plan Estratégico. La reingeniería posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Así, el modelo de gestión por resultados, cuyas bases son el planeamiento Estratégico y la Reingeniería de Procesos, que será implantada por la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, incentivará una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la administración

puede responder a las demandas sociales eficiente e eficazmente, es decir, alcanzar las metas de una organización efectiva, sin renunciar a la transparencia de la gestión y erradicar los problemas advertidos en la gestión tradicional, que por cierto necesita el inmediato cambio por otra gestión moderna de conformidad a los vientos actuales de la administración.

1.2. Delimitación de la investigación

Teniendo en consideración la problemática a estudiar presentamos la delimitación siguiente:

Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

Delimitación Temporal

El periodo de estudio estuvo comprendido entre los meses de enero a abril del 2019.

Delimitación Social

La información necesaria fue tomada de los colaboradores de la la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera la aplicación de la Gestión por Resultados incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la Eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco?

- b) ¿De qué manera la Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la Gestión por Resultados en la Eficiencia de la Administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Describir la incidencia que existe entre la Gestión por Resultados y la Eficiencia Administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.
- b. Determinar si la Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

1.5. Justificación de la investigación

Nuestra investigación ostenta una justificación práctica, en razón que resolverá los problemas advertidos en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, 2018.

La presente investigación será de importancia para todos los colaboradores y empleadores de las Provincias de Oxapampa y Daniel A. Carrión, por cuanto se descentralizará la gestión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco a estas provincias y se aplicará los principios de la reingeniería de procesos en la sede central

1.6. Limitaciones de la investigación

Se advierte los siguientes factores limitantes:

Factor bibliográfico, indagando sobre la bibliografía relacionado con el tema de “Gestión por Resultados”, es escaso y, es más, no existen trabajos de investigación al respecto en la Biblioteca Central y la Biblioteca de la Escuela de Post Grado de nuestra Alma Mater “Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión”, por esta razón nuestro trabajo de investigación se realizará partiendo de algunas fuentes de información, como ”El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública” y otros.

- Viabilidad, el tesista ostenta acceso a la fuente de información, en razón que prestó servicios en esta organización como servidores públicos de confianza.
- Financiación, se advierte limitaciones de tipo económico y financiero; puesto que el trabajo de investigación es íntegramente financiado por el tesista.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Argentina. (Contador Marcos Pedro Makón, Secretario. Secretaria para la Modernización del Estado. Vicepresidencia de la Nación Argentina, 2000.)

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesaria en consecuencia, introducir cambios en la Gestión de las instituciones para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad de la sociedad.

En este contexto, la gerencia pública o profundiza el proceso de modernización, eleva la calidad de su desempeño y se afirma como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una

perspectiva estratégica congruente con el plan nacional. O bien, continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales.

El aparato burocrático público está agotado debido a una planificación estratégica ritual e ineficaz y a rutinas operativas morosas y de baja calidad. Esta debilidad del contexto institucional está acompañada por un rol poco preponderante del presupuesto como herramienta de gestión de los organismos; más aún, el proceso presupuestario (tanto en su etapa de formulación como de ejecución) no se vincula con los planes estratégicos, cuando éstos existen. Como consecuencia, la formulación presupuestaria no toma en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni incluye la reflexión sobre los recursos necesarios para llevar adelante las políticas que la Alta Dirección propone. En definitiva, la formulación presupuestaria se ha reducido, en la mayoría de los casos, a un ejercicio orientado exclusivamente a garantizar el equilibrio macroeconómico del sector público.

Estas debilidades se traducen en serias deficiencias de la Administración en cuanto a la calidad de los servicios que provee, a su capacidad regulatoria y a su rol de garante de la igualdad de oportunidades. Además, y dado este marco,

no es sorprendente que la Alta Dirección de los organismos públicos se halle abrumada por agendas dominadas por urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro. Por los mismos motivos, el gerenciamiento del sistema de incentivos previsto por el actual modelo de gestión de recursos humanos, no sólo no premia la innovación y la eficacia, sino que por

el contrario el "hacer y transformar" se convierte en un riesgo, orientando la gestión hacia el cumplimiento de las formas sobre los resultados. El modelo gerencial actual está estructurado en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, los servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora.

Estos se abocan casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos.

Se vuelve imprescindible, entonces, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo productivo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras a una y otras, de manera de focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad.

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

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública

utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

La discusión anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, como una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial. Así aparece la conveniencia de utilizar la planificación estratégica situacional como un ejercicio sobre el cual se base la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

Por otro lado, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria. Como consecuencia, suele ser necesario prever procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión. La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos

internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

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

2.1.2 Antecedentes nacionales.

La Secretaría para la Modernización del Estado (SME) propicia, entonces, la implantación del modelo de gestión por resultados priorizando la acción sobre la Alta Dirección y las gerencias operativas con las dos herramientas metodológicas presentadas más arriba: la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos, respectivamente.

A través de la primera se planteará un conjunto de actividades que brinden a la Alta Dirección la posibilidad de elaborar el Plan Estratégico del organismo que defina vectores de resultados y oriente los procesos de gestión.

La reingeniería de procesos posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los

Compromisos de Resultados de Gestión (CRG). En éstos se establece que la Alta Dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del Plan Estratégico del organismo, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos.

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto del organismo y precisa de conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional.

2.2. Bases teóricas - científicas

2.2.1 Teorías de la administración

Antes de abordar el extremo de las Técnicas de Gestión para la innovación, es menester consignar los diversos enfoques o modelos administrativos emergidas durante su larga data.

Según Koontz y Weihrich, 2012 “hace ya mucho tiempo que administradores, asesores y académicos están estudiando y tratando de descubrir la razón del éxito de una organización, ya sea de un ejército, una iglesia, una

empresa o un gobierno. Del mismo modo que en el campo de la administración surgen de cuando en cuando las más diversas teorías y propuestas:

- Descentralización (Alfred D. Chandler) (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486931.pdf>).
- Teoría X e Y (Douglas Mc Gregor)
- Dirección a través de objetivos (Peter Drucker)
- Modelo 7 – 5 (Mckinsey Corporation)
- Planificación Estratégica (H. Igor Ansoff)
- Gestión de calidad (W. Edwards Deming)
- Capacitación (R. MossKanter)

Entre muchos otros menos empleados o de las que se han abusado” (RIBEIRO, Lair. El Éxito Empresarial. Edic. Urano, Barcelona, España 1998, Pag. 77)

Del mismo modo, “Algunas personas incluso muchos gerentes, atribuyen los problemas corporativos a deficiencias de la administración. Piensan que si las compañías fueran manejadas de otra manera y mejor prosperarían. Pero ninguna de las modas administrativas de los últimos veinte años:

- Administración por objetivos.
- Diversificación.
- Teoría Z.
- Propuestas de base cero.
- Análisis de cadena de valor.
- Descentralización.
- Círculos de calidad.
- Excelencia.

- Restructuración.
- Administración de cartera.
- Método de administrar andando.
- Administración por matrices.
- Empresario interno.
- Administración de un minuto,

Ha detenido el deterioro del desempeño de la corporación. Solo ha servido para distraer a los administradores de las tareas realmente necesaria”. (HAMMER, Michael y CHAMPY James. Reingeniería. Edit. Norma, Bogotá, Colombia, 1995, p.27.)

Del mismo modo, “como en todo hecho que cobra importancia e interés para la humanidad, ha dado paso a la aparición de envidiable diversidad de teorías en boga sobre la administración:

- Administración por objetivos
- Desarrollo organizacional
- Teoría “Z”
- Teoría XY
- Tararound
- Gerencia liberadora
- Círculos de calidad
- Organización y métodos
- Risizing
- Métodos Deming
- Excelencia
- El enfoque de sistema

- Kaizen
- El enfoque de sistema
- Cero defectos
- Calidad total
- Reingeniería
- Benchmarking, etc.

La aparición de estas teorías ha traído consigo también la consagración de connotados autores de talla universal en administración, cuyas obras resultaron siendo verdaderos, “Best seller”: Peter Drucker, Douglas MC Gregor, William Ouchi, Kaoru Ishikawa, entre otros”. (ESPINOZA H. Nemesio. La Gestión en el Tercer Milenio, revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas –UNMSM. Año 1. N° 2. Citado por MONCADA OCHOA, Edwin Maestría en Gestión Empresarial, Primera sesión 2003.)

Al comparar los planteamientos de los autores relacionado con los diferentes enfoques administrativos, se advierte que en el futuro continuarán emergiendo muchas teorías, doctrinas, modelos, técnicas o enfoques administrativos, puesto que el quehacer empresarial u organizacional se encuentra en constante cambio como es el caso del nuevo modelo administrativo: La Gestión Estratégica o Balanced Scorecard que en la actualidad se encuentra en boga, cuyo autor es Robert Kaplan.

En suma, tras el avance de la humanidad se haya fusionado la administración, en razón de que el nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad mundial tiene de palanca a la administración y naturalmente a los administradores. Sostenemos que la administración antes, ahora, y después, es el factor principal de desarrollo de las sociedades y esta es corroborado por Peter

Drucker, al denotar que los países subdesarrollados no son tales sino sub administrados, es decir, que el nivel de desarrollo social de los países, está supeditado al nivel alcanzado en cuanto a su capacidad gerencial.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el escenario actual, casi todas las empresas se preocupan en mayor o menor grado por la calidad y por la innovación de sus sistemas, procesos y productos, lo cual se debe a que el mercado cada vez más exige productos y/o servicios de esta índole y además porque los que los conforman esperan cubrir y, en la medida de lo posible, lograr la superación de sus expectativas; asimismo, hay que tener en cuenta la incesante e inevitable competencia, que ofrece productos alternativos de calidad a precios accesibles. (http://teoriasde laadministracion113.blogspot.pe/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html)

El concepto de calidad ha evolucionado con el transcurrir del tiempo con beneficios compartidos, tanto para los clientes como para las organizaciones, a la innovación como la herramienta necesaria para una gestión competitiva.

En un comienzo solo se realizaban revisiones a los productos terminados para cerciorarse de su buena condición, es decir, solo se inspeccionaba los productos finales, lo cual no permitía detectar las fallas que podrían darse durante el proceso y que afectaban al producto. Posteriormente, las empresas empezaron a preocuparse por la elaboración de productos de alta calidad basándose en normas y procedimientos para la realización de los mismos, obteniendo calidad incorporada al producto y eficiencia en la producción con normas de calidad ISO 9000.

Actualmente se tiene un concepto más amplio y global de la calidad y se define como:

“La capacidad que tiene una organización de satisfacer las necesidades de sus clientes”. (Diario El Peruano, sección Economía, viernes 23 de mayo de 2008. P. 10).

“Cambios en el Marketing – de Satisfacción a Complacencia Total”. (MONCADA OCHOA, Edwin. Mega tendencias del Management, UNSM, Maestría en Administración. 2003, p. 10).

¿Qué conceptos de calidad aportaron expertos y organizaciones?

- Kaoru Ishikawa

Concebía el control de calidad total como un sistema que debía conocer y practicar todo el personal de la empresa; no debe ser exclusivo para algunos profesionales, pues todos deben trabajar como un verdadero equipo, además debe orientarse hacia la calidad y a la necesidad del cliente.

Ishikawa contribuyó con el sistema de los círculos de calidad, en donde se reúnen voluntariamente empelados de línea con el fin de generar alternativas de solución para los problemas ocasionados en el accionar del desempeño de los colaboradores y discernir acerca de la mejor y adecuada decisión que los solucione.

- Philip Crosby

Creó y difundió su aporte que denominó “cero defectos”. (Philip b. Crosby. La calidad no cuesta. 1998) Estableció un análisis de catorce (14) aspectos con el fin de lograr una organización exitosa que no tenga defectos, las cuales son:

1. Entrega, empeño y compromiso por parte de la alta dirección en la determinación y establecimiento de las políticas del mejoramiento continuo con el fin incansable hacia la calidad.
2. La existencia y funcionamiento de un equipo de mejora de calidad, cada unidad estratégica de la organización deberá de contar con un equipo de tal naturaleza.
3. En pos de alcanzar la calidad se deberá efectuar una evaluación de la misma, es decir, medirla a través de investigaciones acerca de los últimos estándares y de las percepciones de los clientes, las tendencias del mercado, los hábitos de compra y el comportamiento del resto de las organizaciones.
4. Dirigir la organización a través de la gestión de la calidad implica un costo; el logro de los resultados de calidad se llevará a cabo hasta realizar las actividades y tareas en forma eficiente, entonces el tener errores y defectos durante el camino hacia la calidad significará incurrir en costos.
5. La implicancia de no alcanzar la calidad propuesta y esperada debe ser de conocimiento de todos los miembros de la organización para que de esta manera pongan todo su esfuerzo en pos de su logro.
6. Establecer los mecanismos y vías para la realización de las correcciones que sean necesarias.
7. Se deberá determinar un planeamiento estratégico considerando las previsiones pertinentes que puedan suscitarse el ocasionar pérdidas, errores, defectos y variaciones.
8. La capacitación ayudará en el mejoramiento de las habilidades de los colaboradores y de los gerentes, para que a través de esto se logre la inclusión de todos por la calidad.

9. Los esfuerzos en aras de conseguir la misión trazada tendrán un periodo ya definido como objetivo en su realización; a esto se le denominará cero defectos.
10. Como factor determinante del planeamiento estratégico, el cual deberá tener en cuenta para el establecimiento de cada uno de los aspectos de éste es la reducción de errores.
11. Se dará disponibilidad en ejecutar la asignación de los recursos necesarios para la anulación de las variables obstaculizadoras del cumplimiento del planeamiento estratégico de calidad.
12. Se deberá establecer una línea de premiación y reconocimiento cada vez que se logren las metas.
13. Las vías de comunicación serán limitadas para tener la información pertinente para la retroalimentación.
14. La calidad implica un mejoramiento continuo en el tiempo, es decir, las decisiones acerca de la vida de la organización se basarán optimizar su funcionamiento sin caer en el conformismo ni en el estancamiento.

- W. Edwards Deming

Desarrolló todo un sistema para la calidad, el cual significa llevar a cabo la comprobación de que la realidad está de acuerdo a lo planeado. Tal revisión, según su criterio, es más fructífera si se realiza durante la operatividad de los procesos. Uno de los motivos que lo llevó a definirlo en este periodo fue el hecho de que haya demasiados gastos ocasionados en las revisiones posteriores o de resultados.

La doctrina de Deming tiene los siguientes fundamentos: (W. EDWARDS DEMING CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA SALIDA DE LA CRISIS)

- La medición de las distorsiones suscitadas en los procesos por medio de la estadística.
- El mejoramiento continuo de la calidad, para mantener constantemente actualizados los sistemas de cada proceso.
- Los pasos del proceso para el logro de la calidad son catorce y son similares a los del proceso administrativo, pero enfocados a la calidad.

El objetivo de Deming al plantear los 14 pasos es conseguir como fin último el posicionamiento que le permita a la organización una mayor participación en el mercado a través de las ventajas competitivas que se generen en el proceso de gestión para la calidad.

Los catorce pasos de Deming:

1. Alcanzar el mejoramiento de la calidad de los productos y de los servicios estará basado en la perseverancia y en la convicción de querer lograrlo a través de la reunión de todos los esfuerzos de la organización.
2. El factor determinante a considerar en toda la actividad es la globalización, sus ventajas y desventajas.
3. El desarrollo de todo proceso, sea administrativo u operativo, así como el de toma de decisiones deberá depender de las consideraciones pertinentes en pos de la calidad, para de esta manera no realizar inspecciones posteriores e incurrir en gastos innecesarios.
4. Las comparaciones de calidad entre organizaciones, productos y servicios no deberán basarse en el precio.

5. Para que los productos y servicios sean considerados de calidad deben brindar valor agregado de los consumidores.
6. Una fuente de calidad es la capacidad, la cual debe ser constante y permanente.
7. Todo gerente de una organización debe ser el líder que determine y otorgue las pautas para la realización de las actividades y el logro de las metas del planeamiento estratégico para la calidad.
8. Brindar las facilidades para asumir las responsabilidades.
9. Las líneas de acción y decisión deben ser delimitadas considerando que estas deben generar la factibilidad que requieren las vías de comunicación y se mantengan permanentemente abiertas para de esta manera obtener la información necesaria para la retroalimentación.
10. Las metas establecidas deberán ser definidas cualitativamente.
11. El funcionamiento de las operaciones en la empresa denota una organización plana.
12. La motivación de los colaboradores deberá ser una fuerza impulsora para el adecuado desempeño y rendimiento. Por tanto, es tarea de todo gerente líder permitir que los colaboradores estén motivados, comprometidos y orgullosos por su contribución al logro de la calidad.
13. Los objetivos se lograrán en la medida que el aprendizaje y la experiencia de una organización determinen cuáles son las acciones que nos induzcan a la mejora, superación por nuestros propios medios.
14. Las unidades estratégicas de la organización en su integridad deberán ser flexibles para hacer accesible y permisible el mejoramiento continuo.

¿Qué elementos pertenecen al sistema de calidad?

Los elementos que se deben tener en cuenta para adoptar un sistema de calidad son:

- Estrategia

Para poder llevar a cabo un sistema de calidad es necesario que la persona encargada del éxito de la empresa determine una nueva visión para el futuro próximo relacionado a los cambios y por ende conseguir el posicionamiento esperado. Además, con las bases que determinaron esta visión se deberán desarrollar las estrategias, luego difundirlas mediante políticas que permitan el adecuado desenvolvimiento y desempeño de los colaboradores.

- Cliente

Es la parte principal para la existencia de la empresa. Existen dos clases de clientes:

Cliente Externo:

Esta denominación se le da a todo comprador o consumidor.

Cliente Interno:

Son los diferentes empelados o agentes pertenecientes a las diferentes unidades estratégicas de la organización que solicitan servicios y productos en proceso y que con su aporte ayudarán a generarles valor.

- Organización

Debemos establecer un sistema, un plan de actividades y una metodología para la calidad.

- Recursos Humanos

Es un recurso importante para la buena gestión de la calidad.

Una eficiente participación del personal se dará siempre y cuando exista comunicación y retroalimentación cooperación, trabajo en equipo,

reconocimiento y recompensa, flexibilidad, adaptación y superación ante los impactos que pueden ejercer los cambios.

- Siempre debemos tener un sistema de control para verificar o medir los resultados de la implantación de un sistema de calidad.

2.2.2 Gestión por competencias

Esta técnica enfatiza que el éxito de la organización dependerá del:

- “equipo” de trabajo.
- Grado de integridad de los recursos humanos.
- Buen desarrollo en el trabajo del personal.
- De la capacidad de la empresa en inventar.
- Capacitar.
- Aprovechar las cualidades (innatas o adquiridas) de toso su personal.

Las empresas obtendrán ventaja competitiva con la eficiente actuación del recurso humano, gracias a la dirección de un equipo unido y colaborador que participe conscientemente y conjuntamente al logro de los objetivos.

Para lograr dicha integración se debe conocer perfectamente al personal, las características y potencialidades que éste tiene, a tener buen trato, informarlo y capacitarlo, incentivar la participación y hacerlo sentirse identificado con la organización, además de dar reconocimiento y recompensa en aquellas ocasiones que lo merezca, es decir, enfatiza el lado humano de la organización.

Para lograr la competencia se debe conocer los requerimientos de cada puesto para colocar en él al personal indicado de acuerdo a las características de éste, y así aprovechar las habilidades y potencialidades que queda proporcionar a la organización. Además, al colocar a los colaboradores donde más cómodos se

sientan, según su especialización, estarán motivados, satisfechos a su participación y contribución y sobre todo se sentirán reconocidos por la empresa.

Un trabajador reconocido, motivado y satisfecho con su trabajo será un trabajador eficiente, clave e identificado con la empresa, podrá participar y sugerir mejoras para su optimización. Es necesario por lo tanto realizar una evaluación al personal y al puesto para crear un perfil modelo base que nos permita ubicar al personal indicado en el lugar correcto.

¿Qué necesitamos para definir un modelo de competencias o el perfil de los puestos de trabajo?

Debemos definir el puesto, es decir, saber en qué consiste el trabajo, las tareas y actividades que se van a realizar en él y cuáles son las características requeridas para el puesto.

Conocer cuáles son las tareas y actividades claves de la empresa para determinar las competencias claves.

Debemos conocer las características, capacidades y habilidades de los colaboradores para que la empresa pueda beneficiarse de ellas ubicándolos en el adecuado puesto de trabajo.

Debe contratarse personal adecuadamente preparado y con experiencia para cada cargo requerido.

La empresa debe brindar capacitación técnica y conocimientos constantemente a sus empleados para su buen desempeño laboral.

¿Cuál es la tipología de las competencias?

Generalmente, puede diferenciarse según como se adquiera la competencia:

Por conocimiento adquirido

Pueden ser adquiridos por la experiencia o por estudios; puede ser técnico o profesional

Por habilidades

Por lo general son adquiridos por la experiencia o por los estudios; es técnica y a veces innata.

Capacidades

Son características o rasgos naturales, propios de la persona y difíciles de modificar en el corto plazo.

¿Cuáles son las ventajas de implantar la gestión por competencias?

Permite una relación directa entre el personal y la dirección, lo cual facilita un control integral sobre su personal que contribuye a su gestión.

Se tiene una cultura de mejoramiento continuo y calidad en la asignación correcta de recursos humanos.

Las estrategias del negocio se toman sobre la base de gestión de recursos humanos.

Permite obtener un personal con alto desarrollo profesional, de acuerdo a las necesidades y los cambios del medio.

Todos los directivos se involucran en la gestión de recursos humanos y se interesan por el bienestar y desarrollo de los colaboradores a su cargo.

Rompe barreras generacionales por medio de un plan de carrera y de sucesión en los puestos preestablecidos. Muchas veces existe confrontación entre las personas mayores y con muchos años de experiencia dentro de la empresa con el personal joven que tiene mucho potencial e innovadoras ideas.

Permite establecer equipos efectivos de trabajo por la perfecta colocación de personal calificado en los puestos, facilitando la integración al equipo para el cumplimiento de los objetivos.

REINGENIERÍA

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en costos, calidad, servicios y rapidez”. (HAMMER Michael y CAHMPY James, Reingeniería. Edit. Norma, Colombia, 1994, p.34).

En la presente definición advertimos cuatro palabras relevantes:

- Fundamental
- Radical
- Espectacular
- Procesos

“La reingeniería en la administración o reingeniería en la gerencia presupone acción, no palabras, y acciones difíciles, a lo largo, no simples medidas de conveniencia inmediata que se toman una sola vez, como rectificar el tamaño o contratar por fuera. Rediseñar implica un viaje que pueda durar años, tal vez toda nuestra vida gerencial”. (CHAMPY James, Reingeniería en la Gerencia, Edit. Norma, Bogotá Colombia, 1995, p 7).

1. Cuestiones de propósito

En forma insistente, persistente e intangible, el mismo gerente tiene que preguntarse:

¿Para qué es este negocio?

¿Para qué estamos en los negocios?

¿Para qué es este proceso?

¿Este producto?

¿Esta tarea?

¿Este equipo?

¿Este oficio? ¿Qué estamos haciendo aquí, al fin y al cabo?

2. Cuestiones de cultura

Si la buena reingeniería requiere un cambio en toda la cultura de una compañía, como parece ser el caso en muchas empresas,

¿cómo puede llevarla a cabo la misma administración que lo hizo muy bien en la vieja cultura? Si es verdad (como lo es) que la reingeniería no tiene probabilidades de triunfar donde la atmosfera corporativa está cargada de temor (y su hermana gemela, la desconfianza) ¿Cómo se hace para generar un ambiente mejor, un ambiente digamos de buena voluntad y confianza mutua? ¿Qué tipo de cultura queremos?

3. Cuestiones de proceso y rendimiento

¿Cómo obtenemos los procesos que queremos?

¿Cómo obtenemos el rendimiento que necesitamos de otras personas?

¿Cómo fijamos normas o medidas de los resultados para el rendimiento de los empleados, de la administración, de toda la compañía?

La reingeniería exige objetivos radicales, liderazgo y habilidad política para que se pueda realizar. Pero ¿Cómo sabemos si tenemos esas aptitudes para ser un buen gerente?

4. Cuestiones de personas

¿Con que personas queremos trabajar?

¿Cómo hacemos para encontrarlas dentro y fuera de la compañía?

¿Cómo hacemos para que quieran trabajar con nosotros?

¿Cómo sabemos si son la clase de personas que queremos?

¿Con qué clase de personas queremos trabajar?

LA GERENCIA PÚBLICA

La gerencia pública, también llamada, nueva gestión pública, constituye un campo temático en las Ciencias Sociales, así como una nueva forma de estudio y de ejecución de las políticas públicas.

“La perspectiva de la gerencia pública se arraiga en corrientes de pensamiento que destacan la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales. Uno de los rasgos distintivos de la gerencia pública es la incorporación de la visión de la empresa privada a la administración pública, privilegiando la eficiencia de las organizaciones.” (Presidencia del Consejo de Ministros, gestión Administrativa Moderna, Tomo I. Lima: Editorial Alpha Servicios Gráficos S.R.L., 2007, p 17)

GESTIÓN POR RESULTADOS FIGURA 1



Según la figura N° 1, la gestión por resultados, es la identificación precisa de los beneficiarios de los proyectos y es la preparación de proyectos que responden a las necesidades de dichos beneficiarios.

¿Qué tiene de nuevo la Gestión por Resultados (GRP)?

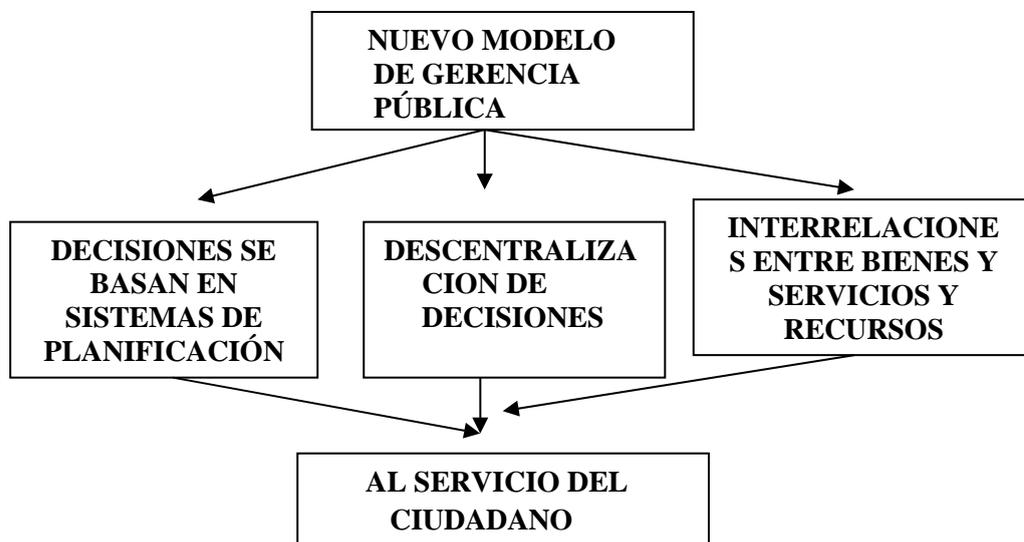
Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia de concreto.

Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto de socio.

¿Cuáles son los principios de la Gestión por Resultados?

- Sencillez: es fácil de entender y de aplicar.
- Rigor: aplicación estricta del significado de la terminología.
- Se aprende sobre la marcha: se perfecciona a medida que adquiere experiencia.
- Responsabilidad: debe contribuir a que los diferentes actores del proyecto asuman su responsabilidad en el logro de los resultados (de los cambios), utilizando los recursos de manera eficaz.
- Transparencia: permite informar en forma clara, exacta y concisa los resultados obtenidos, sin esconder la realidad y sin disfrazar las situaciones.

LA GESTIÓN POR RESULTADOS



LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA REFORMA DEL ESTADO PERUANO

La Reforma del Estado, en nuestro país gira entorno a dos ejes uno es la descentralización y otra la modernización; es así que, en el marco de la Teoría de la “Nueva Gestión Pública” (impulsada desde los 90s) nuestro marco normativo del segundo eje lo recoge en lo que se reconoce como gestión por resultados.

Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/eventos/programas_docu/24/programa_124.pdf

Dicha referencia ha permitido que desde el 2002, se pueda involucrar a ciertas instituciones en gestiones donde los resultados son la premisa de su gestión pública; que han sido operativizados a partir de la concertación con el MEF (DNPP) de los llamados Convenios de Administración por Resultados (mecanismos adoptados por Nueva Zelanda), mediante el cual se concertan un nivel de desempeño institucional a partir de una batería de indicadores que permiten hacer un seguimiento, monitoreo y evaluación de la respectiva gestión pública. Las instituciones con resultados favorables, se les ha denominado “islas de eficiencia” (Banco Central de Reserva, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, la Superintendencia de Banca y Seguros, entre otras), pues sus buenos resultados hasta la fecha no han podido ser universalizados en todas las entidades del Estado, a pesar que la Ley Marco de Modernización del Estado prevé los convenios de gestión para reformar las instituciones públicas, una por una, lo cual se encuentra todavía en proceso de implementación, que esperamos que con la gestión por resultados retomen importancia. Como ven, los mecanismos legales los tenemos, solo nos falta ir de la intención a la acción.

Una reflexión importante sobre las barreras de entrada para el esquema de gestión por resultados en nuestro país, son las dificultades:

- i) Para hacer un adecuado planeamiento público,
- ii) La poca visibilidad de la puesta en operación de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión pública,
- iii) La falta de una cultura de enfoque de desempeño institucional basado en los resultados,
- iv) La baja flexibilidad de las normas y sistemas administrativos, y
- v) El frágil enlace entre el estratégico y lo presupuestal.

Ante dicha evidencia, se hace necesario construir una élite técnica a nivel nacional, regional y local; que permite apoyar la conducción del proceso de implementación de la gestión por resultados a nivel de todas las entidades estatales; más aún hoy que se viene desarrollando un proceso de descentralización, que debe, sobre la base de la corresponsabilidad y complementariedad lograr que el Estado a partir de su reforma y en ella su modernización, sea un Estado más eficaz, eficiente y equitativo en su tarea de ser un ente al servicio del ciudadano.

Desde la aprobación de la Ley de Presupuesto Público para el Año Fiscal 2011, se estableció el inicio de la gestión por resultados a partir de la implementación del presupuesto por resultados, sobre la base de priorizar las metas físicas, la programación estratégica presupuestaria y los indicadores; dichas orientaciones a la fecha vienen siendo incorporados por todas las entidades del Estado, en cumplimiento de directivas dispuestas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF; siendo importante para mejorar los estándares de formulación, realizar seguimiento a lo que pase con los pilotos de esta estrategia,

que en este 2012 tiene una asignación del orden de los más de S/. 2,700 millones por toda fuente de financiamiento, los cuales se han destinado a 5 programas estratégicos (nutrición, salud, educación, identidad, acceso a servicio de oportunidades del mercado). Además, debemos resaltar que de dicho monto corresponde S/. 1839 millones al Gobierno Nacional y S/. 887 millones al Gobierno Regional. Ello todavía es un reducido porcentaje, si consideramos que el presupuesto público 2012, es mayor a S/. 71. 000 millones; pero debemos hacer seguimiento a lo que pase con estos programas para rescatar las buenas prácticas con la finalidad de mejorar la implementación del presupuesto por resultados en nuestras instancias y/o instituciones públicas.

Hoy la gestión por resultados, se expresa en una arista importante, en la forma de hacer, el presupuesto, partiendo de una visión integrada de planificación y presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados. Pero es preciso resaltar que la modernización del Estado, tiene que acompañar a la gestión por resultados con aspectos ligados a otras aristas como son: el empleo público, la simplificación administrativa, el gobierno electrónico y principalmente proveer al Estado de una estructura y funcionamiento que nos permita actuar desde lo público con agilidad; permitiendo mejorar nuestros procesos a nivel de lo que realizamos en tratamiento de los insumos, obteniendo productos que favorezcan la entrega de logros encomiables a nivel de resultados de impactos en las diversas dimensiones del desempeño como son la economía, eficacia, eficiencia y calidad; todo ello buscando romper el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones que generen aislamiento y nula articulación de lo que se hace desde el Estado, a través de diseños de acciones que aportan en la resolución de problema críticos que afectan a la población y que

requiere de la participación de diversos actores, los mismos que alinean su accionar en tal sentido.

La situación actual y las perspectivas del país, exige de quienes participamos en la gestión del Estado (desde nivel Nacional, Regional o Local), hacer el máximo esfuerzo para desarrollar capacidades funcionales, organizacionales y operativas que nos permitan a partir de la cultura de gestión por resultados, mejorar el estándar del Estado para seguir modernizándolo y vinculándolo directa e indirectamente al ciudadano. Ante los mayores recursos con los que contamos necesitamos de un Estado que pueda ser capaz de utilizar con eficacia, eficiencia y calidad, con el objetivo y responsabilidad de entregar un país mejor a nuestras futuras generaciones.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”. (George A. Steiner, Planeación estratégica. México, Editorial Continental S.A. 1983 p 20.)

Del mismo modo, la planeación estratégica: “Es el proceso formal que permite formular, ejecutar, y evaluar acciones que conduzcan a lograr objetivos para adecuar la misión de la Empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente”. (Mario APAZA MEZA, Gerencia Estratégica y del Valor, Lima: Editorial Instituto de Investigación el Pacífico E.I.R.L. 2003, p. 14).

Sin embargo, la planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la planeación estratégica necesita liderazgo para poderse concebirse e implantarse; por otro lado requiere de recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la planeación estratégica no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la planeación estratégica elimina los riesgos pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En términos generales, la planeación estratégica se implanta en al menos ocho pasos:

- PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.
- PASO 2: El análisis del entorno externo.
- PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.
- PASO 4: Análisis de los recursos de la organización.
- PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades.
- PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.
- PASO 7: Formulación de estrategias.
- PASO 8: Implantación de la estrategia
- PASO 9: Evaluación de resultados.

MARCO LEGAL DE GESTIÓN POR RESULTADOS

¿Cuáles son las leyes que lo rigen?

1. Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
Art. 63.- Convenios de Administración por Resultados
63.1 Autorizar al Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, para que, progresivamente, en coordinación con el sector respectivo en los casos que corresponda formule y suscriba Convenios de Administración por Resultados con Entidades Públicas, independientemente del nivel de gobierno al cual pertenecen, previa calificación y selección, a fin de mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y servicios que prestan. Los citados convenios sólo se suscriben dentro del primer trimestre del año fiscal.
2. Ley 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014
Art. 14.- Responsable de la implementación progresiva del presupuesto por resultados y la transparencia.
14.1 La DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas es la responsable de diseñar e implementar la gestión presupuestaria por resultados. Para estos efectos, créase una unidad especial que en un plazo de dos (2) meses, elabore un Plan de Trabajo, el mismo que incluye los instrumentos a ser desarrollados, los plazos de implementación y los mecanismos a través de los cuales se avalúan los avances de dicha implementación. Dichos avances son informados a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General del Congreso de la República.
3. Ley 29142 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal 2014.
Artículo 14. Responsable de la Implementación del Presupuesto por Resultados. - El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), es el responsable de diseñar,

implementar, monitorear y evaluar la gestión presupuestaria por resultados. Para cumplir con éste propósito dictará directivas, adecuará su estructura organizativa interna, establecerá los programas informáticos pertinentes, coordinará con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), con los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales, implementará programas de capacitación y demás aspectos que considere necesarios.

Artículo 15. Presupuesto por Resultados-Año Fiscal 2014

15.1 La implementación del presupuesto por resultados se realiza de manera progresiva en las entidades del Sector Público, promoviendo la incorporación de instrumentos tales como la programación presupuestaria, metas físicas, indicadores de resultados, monitoreo y evaluación de los programas estratégicos.

2.3. Definición de términos básicos

a) **Gestión**

Tiene que ver con el nivel de la administración, la gerencia de la cosa pública.

Gestión es también administrar (Acción y efecto de administrar. Gestionar).

b) **Resultado**

Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa – efecto.

c) **Resultado a nivel de productos**

Son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, el logro del resultado final.

d) **Resultado a nivel de efecto (o final)**

Es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición no puede haber más de un resultado a este nivel.

e) Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo)

Son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

f) Riesgos

Es la de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos.

g) Administración

Significa gobernar u ofrecer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan y hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

h) Líder o Manager

Es una persona que dirige a un grupo de seres humanos, luego de haberles propuesto construir juntos un futuro, de beneficio para todos, a partir de experiencias pasadas que el conjunto acepta como valederas, dentro de un marco de principios y valores comunes.

i) Servicio

Es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

j) Cliente

Persona que hace uso e un producto/servicio para satisfacer sus necesidades o enfocar el servicio a sus necesidades y hábitos de compra.

k) Satisfacción

La satisfacción del cliente es uno de los principales pilares para el éxito de una empresa, sea que se dedique a la venta de productos o a la prestación de servicios.

l) Atención al cliente

Para ofrecer una mejor atención a los clientes, es necesario considerar. Calor humano, agilidad, información correcta, oportuna, garantía, cumplimiento y asesoría.

m) Aporte personal

Aporte del personal son sus conocimientos, su experiencia, su lealtad, su integridad, además de su compromiso con los clientes e la empresa y con sus colegas.

o) Calidad

Es la capacidad que tiene una organización de satisfacer las necesidades de sus clientes. ISO 9001, otorga a la organización una herramienta para alcanzar esta satisfacción y asegurarla a lo largo del tiempo.

p) Gestión de la calidad

La gestión de calidad se ha convertido en sinónimo de alta eficiencia.

q) Reingeniería en sistemas de salud generalmente está enfocada al apoyo de servicios directos a los usuarios, la logística, el abasto, las finanzas y el desarrollo de la investigación educación de los profesionales de la salud.

r) Estrategia

Conjunto de acciones que nos lleva a lograr algo. Este conjunto de acciones deberá diversificar las posibilidades de éxito y simultáneamente reducir las de derrota y de fracaso. Por tanto, son resultado del conocimiento adquirido sobre los éxitos y fracasos anteriores propios y ajenos, del uso de la

imaginación para visualizar el futuro y de la creatividad para concebir una propuesta de acción para las nuevas situaciones.

s) Estrategia

Conjunto de acciones que nos lleva a lograr algo. Este conjunto de acciones deberá diversificar las posibilidades de éxito y simultáneamente reducir las de derrota y de fracaso. Por tanto, son resultado del conocimiento adquirido sobre los éxitos y fracasos anteriores propios y ajenos, del uso de la imaginación para visualizar el futuro y de la creatividad para concebir una propuesta de acción para las nuevas situaciones.

t) Gobierno

Es la instancia en donde se toman decisiones de las políticas públicas. Se le pone a la administración, constituyendo la función más elevada del Poder Ejecutivo. Para los países americanos está identificado con la trilogía.

u) Gestión Pública

La gestión pública implica tomar responsabilidad por la acción del sistema público en toda su complejidad, abarcando todo el proceso de políticas públicas, trayectoria que va desde la declaración hasta la ejecución de las políticas públicas. Y esta acción implica trabajar en redes sectoriales e intersectoriales, con otras organizaciones públicas y privadas.

v) Gestión de la calidad

Es el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar, programar y controlar la función de la calidad en una organización.

w) Planificación Estratégica

Es un instrumento fundamental para la actividad pública y privada en el mundo. Es una visión del futuro que genera criterios orientadores de las

iniciativas e inversiones de los diversos actores económicos, sociales e institucionales de un ámbito; y da señales para quienes elaboran las políticas macro y priorizan las inversiones.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

La Gestión por Resultados incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.
- b) La Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco

2.5 Identificación de variables

2.5.1 Variable Independiente

X. Gestión por Resultados

2.5.2 Variable Dependiente

Y. Eficiencia administrativa

2.5.3. Definición de Variables

Gestión por resultados

El modelo de Gestión por Resultados se basa en la implantación de dos herramientas: la Planificación Estratégica Situacional y la Reingeniería de Procesos. Definición Operacional Revisión de las políticas de implementación de la Gestión por Resultados o Administración por Resultados en la Administración

del Sector Público. Asimismo, definiremos las variables para que sean medibles y manejables.

La operacionalización comprende el nombre de las variables, determinación de dimensiones y la definición de los indicadores como: visión, misión, diagnóstico, cambio, rediseño y reinventar.

Eficiencia administrativa.

EFICIENCIA:

Definición Conceptual

Es la maximización de los recursos disponibles. Esto es alcanzar las metas con el uso óptimo o menor gasto de los recursos disponibles de la organización.

Definición Operacional

Indicadores: Capacitación, Gestión en equipo, comunicación, estrategia competitiva, aportes del personal.

EFICACIA:

Definición Conceptual

Es la calidad de la organización. Apunta a lograr las metas trazadas y a concretizar resultados.

Definición Operacional

Indicadores: Gerencia eficaz, conducta organizacional eficaz, servicio eficaz, gestión de calidad, calidad de los servicios

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>V.I.</p> <p>Gestión por resultados</p>	<p>El modelo de Gestión por Resultados se basa en la implantación de dos herramientas: la Planificación Estratégica Situacional y la Reingeniería de Procesos. Definición Operacional Revisión de las políticas de implementación de la Gestión por Resultados o Administración por Resultados en la Administración del Sector Público. Asimismo, definiremos las variables para que sean medibles y manejables.</p> <p>La operacionalización comprende el nombre de las variables, determinación de dimensiones y la definición de los indicadores como: visión, misión, diagnóstico, cambio, rediseño y reinventar</p>	<p>Elementos de la gestión por resultados</p>	<p>visión, misión, diagnóstico, cambio, rediseño y reinventar</p>
<p>V.D.</p> <p>Eficiencia administrativa</p>	<p>EFICIENCIA: Definición Conceptual Es la maximización de los recursos disponibles. Esto es alcanzar las metas con el uso óptimo o menor gasto de los recursos disponibles de la organización. Definición Operacional Indicadores: Capacitación, Gestión en equipo, comunicación, estrategia competitiva, aportes del personal.</p> <p>EFICACIA: Definición Conceptual Es la calidad de la organización. Apunta a lograr las metas trazadas y a concretizar resultados. Definición Operacional Indicadores: Gerencia eficaz, conducta organizacional eficaz, servicio eficaz, gestión de calidad, calidad de los servicios.</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>Capacitación, Gestión en equipo, comunicación, estrategia competitiva, aportes del personal</p> <p>Gerencia eficaz, conducta organizacional eficaz, servicio eficaz, gestión de calidad, calidad de los servicios</p>

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación es cualitativa - cuantitativa. De tipo descriptivo y explicativo, se pretende conocer la Gestión de los resultados en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco

3.2. Nivel de investigación

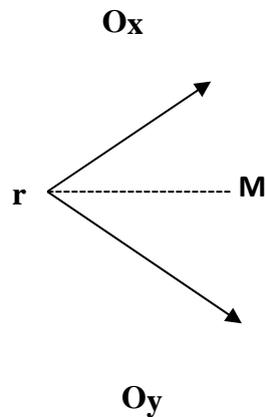
Por su nivel, el presente estudio es de carácter Descriptivo y Relacional

3.3. Métodos de investigación

El método general utilizado en esta investigación fue el analítico – sintético, que nos permitió plantear los problemas, formular los objetivos y las hipótesis, reunir datos que nos facilitaron el proceso a partir de los instrumentos técnicos de investigación y llegar a la comprobación de las hipótesis y las conclusiones del estudio.

3.4. Diseño de investigación

No experimental con una población pequeña y de una sola muestra.



Donde:

M = Muestra de la investigación

Ox= Observación obtenida de la variable: Gestión por resultados

OY= Observación obtenida de la variable: Eficiencia y Eficacia

r = Indica la posible relación entre las dos variables estudiadas

3.5. Población y muestra

3.5.1 Universo del estudio

La población está constituida por 73 colaboradores que laboran en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones – Pasco.

3.5.2 Universo Social

La Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones – Pasco.

3.5.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis queda conformada por un colaborador de la población en estudio

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Fórmula

$$N Z^2 P \cdot Q$$

$$n_o = \text{-----}$$

$$(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2$$

n =? (Tamaño de la muestra)

N = 73 (Tamaño de la población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

P = 0.5 (Variabilidad positiva)

Q = 0.5 (Variabilidad negativa)

E = 5% (Margen de error)

$$73(1.96)^2 0.5 0.5$$

$$n_o = \text{-----} = 62$$

$$(73 - 1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2$$

Entonces $n_o =$ La muestra es 62 trabajadores

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

- Observación.
- Encuesta.

3.6.2 Instrumentos

- Guía de observación.
- Cuestionario.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Selección del instrumento

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información

Validación del instrumento

“En este caso, lo fundamental es comprobar si el instrumento mide lo que se pretende medir, además de cotejar su pertinencia o correspondencia con los objetivos específicos y variables de la investigación

Confiabilidad del instrumento

Es la exactitud de precisión del instrumento. Para el caso de la presente investigación los datos son exactos por el hecho que se obtuvieron de registros de la base de datos de los reportes de la herramienta de seguridad “Habla Fácil” diarios, mensuales.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La tabulación de datos se realizará mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizará el paquete estadístico SPSS

3.9. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizará con la estadística descriptiva e inferencial utilizando tablas y cuadros estadísticos como también se realizara la interpretación de estos con el estadístico SPSS

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Declaratoria de autenticidad

El contenido de nuestra **investigación “INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR RESULTADO EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES – PASCO - 2018”**, se enmarca dentro de los parámetros de la ética, para ello destacamos:

- a) La tesis es original

- b) Hemos respetado las normas APA en cuanto a citas y referencia de las fuentes consultadas.
- c) Los datos presentados corresponden a los resultados

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado, encuestando de manera directa a los colaboradores y asistentes a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada una de las preguntas, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando el chi cuadrado.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

A. Variable gestión por resultados

4.2.1. Participas en la elaboración de planes

Cuadro No- 1
Participas en la elaboración de planes

Participas en la elaboración de planes	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	11	17,7
Casi nunca	15	24,2
A veces	10	16,1
Casi siempre	16	25,8
Siempre	10	16,1
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer el personal participa en la elaboración de planes, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

Grafico No- 1
Participas en la elaboración de planes.

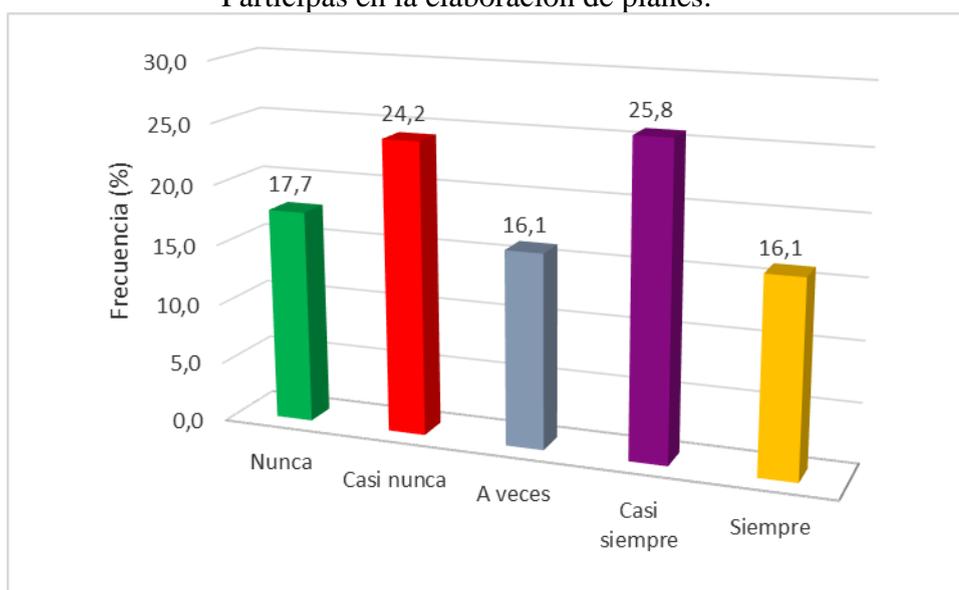


Grafico del cuadro No- 1

4.2.2. Se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público.

Cuadro No- 2
Se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público

Se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	8	12,9
Casi nunca	10	16,1

A veces	12	19,4
Casi siempre	19	30,6
Siempre	13	21,0
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12,9% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público.
2. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público
3. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público.
4. Un 30,6% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público.
5. Un 21,0% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público

Grafico No- 2
Se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público

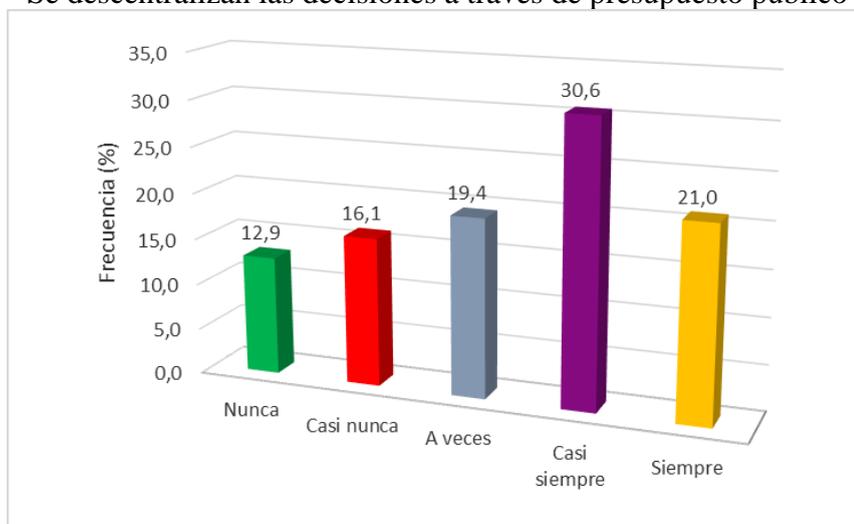


Grafico del cuadro No- 2

4.2.3. Se mejoran la capacidad operativa para ejecutar planes operativos

Cuadro No- 3
Se mejoran la capacidad operativa para ejecutar planes operativos

Se mejoran la capacidad operativa para ejecutar planes operativos	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	15	24,2
Casi nunca	12	19,4
A veces	14	22,6
Casi siempre	12	19,4
Siempre	9	14,5
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 24,2% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos.
2. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos.
3. Un 22,6% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos.
4. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos.
5. Un 14,5% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** se mejora la capacidad operativa para ejecutar planes operativos.

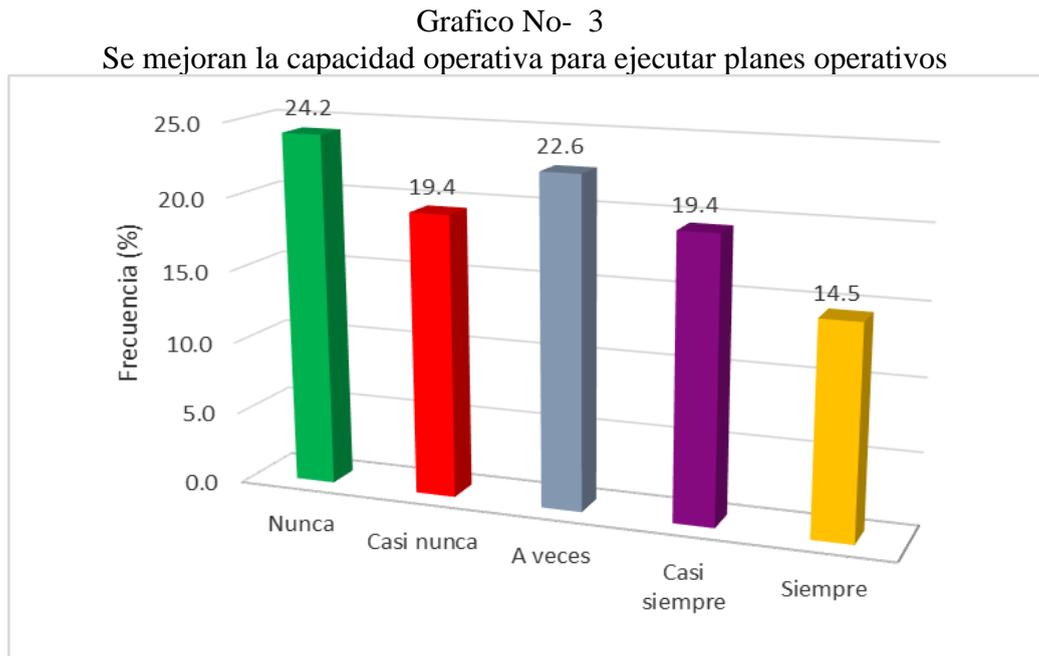


Grafico del cuadro No- 3

4.2.4. Se priorizan la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía

Cuadro No- 4

Se priorizan la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía

Se priorizan la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	10	16,1
Casi nunca	11	17,7
A veces	15	24,2
Casi siempre	14	22,6
Siempre	12	19,4
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía.
2. Un 17,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía.
3. Un 24,2% de la muestra encuestada opinan que **A veces** el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía.
4. Un 22,64% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía
5. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** el personal prioriza la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía

Grafico No- 4

Se priorizan la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía

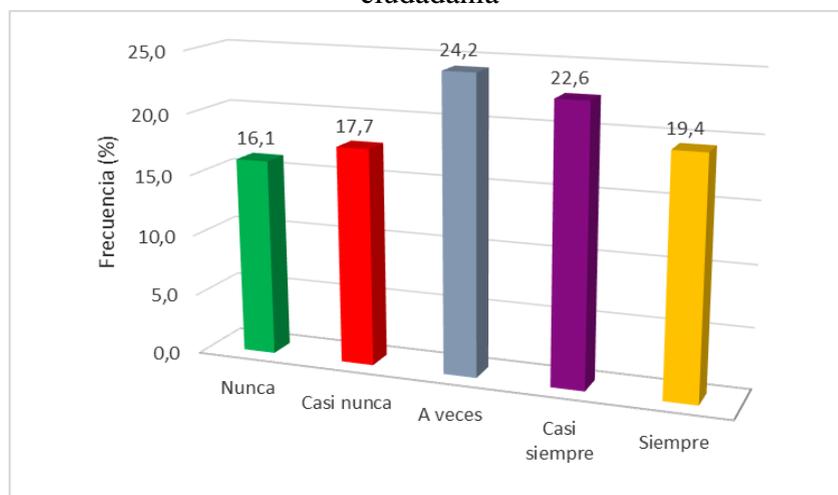


Grafico del cuadro No- 4

4.2.5. Se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal al interior de la entidad

Cuadro No- 5

Se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal al interior de la entidad

Se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal al interior de la entidad	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	5	8,1
Casi nunca	7	11,3
A veces	18	29,0
Casi siempre	18	29,0
Siempre	14	22,6
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 8,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal.
2. Un 11,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal.
3. Un 29,0% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal.
4. Un 29,0% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal

5. Un 22,6% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal

Gráfico No- 5

Se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal

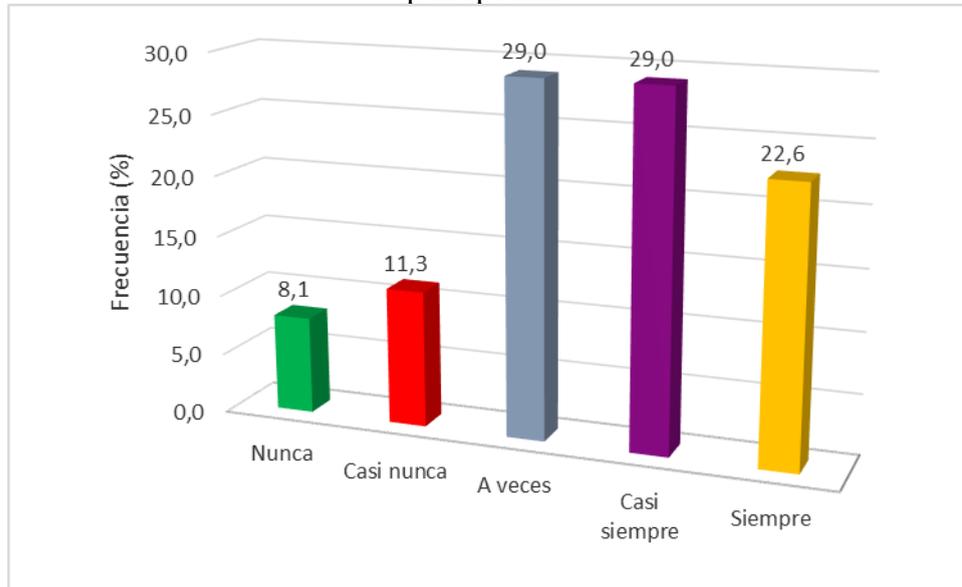


Gráfico del cuadro No- 5

- 4.2.6. Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal

Cuadro No- 6

Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal

Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	6,5
Casi nunca	8	12,9
A veces	10	16,1
Casi siempre	22	35,5
Siempre	18	29,0
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,5% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal.
2. Un 12,9% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal
3. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal.
4. Un 35,5% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal.
5. Un 29,0% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal

Grafico No- 6

Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal

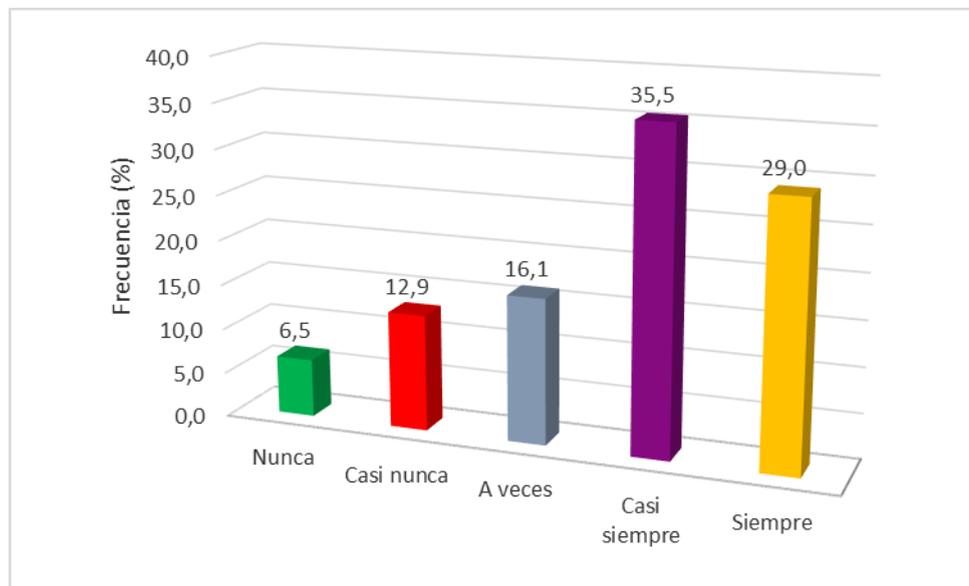


Grafico del cuadro No- 6

4.2.7. La evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.

Cuadro No- 7

La evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto

La evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	4,8
Casi nunca	5	8,1
A veces	12	19,4
Casi siempre	23	37,1
Siempre	19	30,6
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4,8% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.
2. Un 8,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.
3. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.

4. Un 37,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.
5. Un 30,6% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.

Grafico No- 7

La evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto

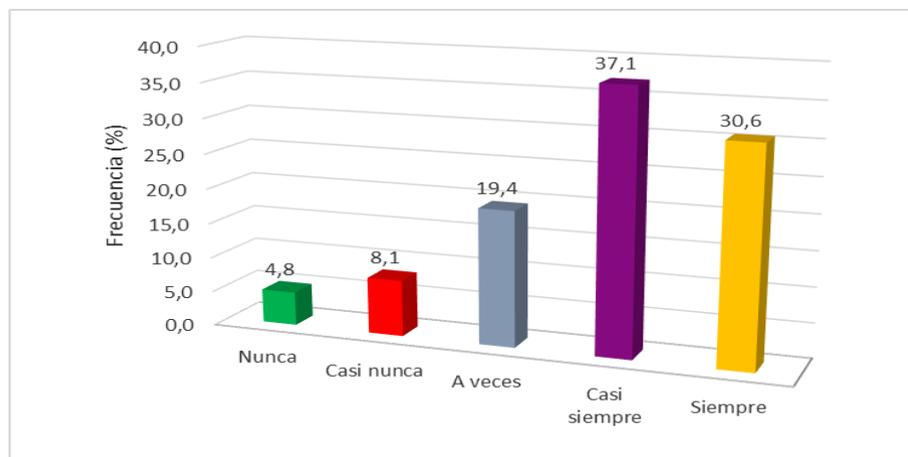


Grafico del cuadro No- 7

- 4.2.8.** Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados

Cuadro No- 8

Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados

Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	9	14,5
Casi nunca	7	11,3
A veces	11	17,7
Casi siempre	20	32,3
Siempre	15	24,2
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 14,5% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados.
2. Un 11,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados..
3. Un 17,7% de la muestra encuestada opinan que **A veces** participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados.
4. Un 32,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados o.
5. Un 24,2% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados.

Grafico No- 8

Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados

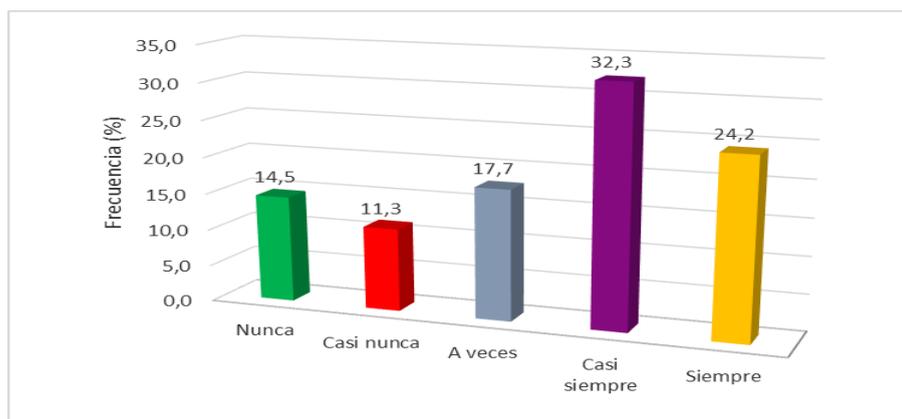


Grafico del cuadro No- 8

4.2.9. Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas

Cuadro No- 9

Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas

Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	5	8,1
Casi nunca	10	16,1
A veces	13	21,0
Casi siempre	21	33,9
Siempre	13	21,0
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 8,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.
2. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.
3. Un 21,0% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.
4. Un 33,9% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.

5. Un 21,0% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.

Grafico No- 9

Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.

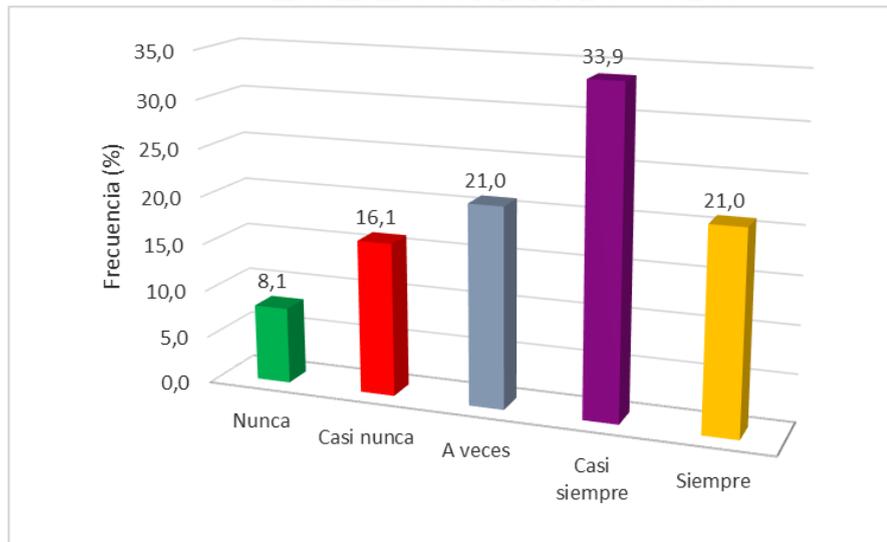


Grafico del cuadro No- 9

4.2.10. Asumo compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización

Cuadro No- 10

Asumo compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización

Asumo compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	10	16,1
Casi nunca	9	14,5
A veces	11	17,7
Casi siempre	20	32,3
Siempre	12	19,4
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización.
2. Un 14,5 de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización.
3. Un 17,7% de la muestra encuestada opinan que **A veces** se asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización.
4. Un 32,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización
5. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización.

Grafico No- 10
Asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización

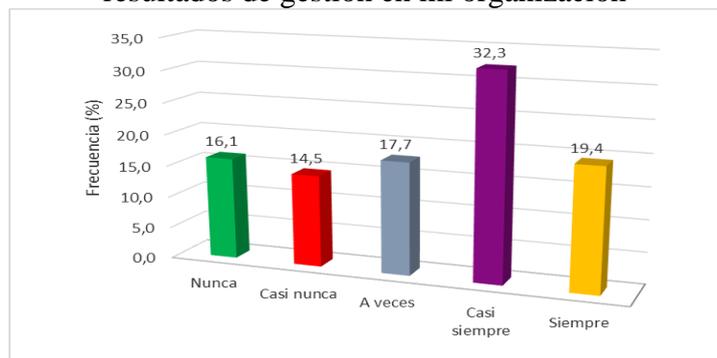


Grafico del cuadro No- 10

B. VARIABLE GESTION POR RESULTADOS

4.2.11. ¿La entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes?

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes; los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12,9% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes.
2. Un 11,3 de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes
3. Un 22,6% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes
4. Un 37,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes
5. Un 16,1% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** asume compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización.

Cuadro No- 11

Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	5	8,1
Casi nunca	10	16,1
A veces	13	21,0
Casi siempre	21	33,9
Siempre	13	21,0
Total	62	100,0

1. Un 12,9% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes.
2. Un 11,3 de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** la entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes

Grafico del cuadro No- 11

La entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes

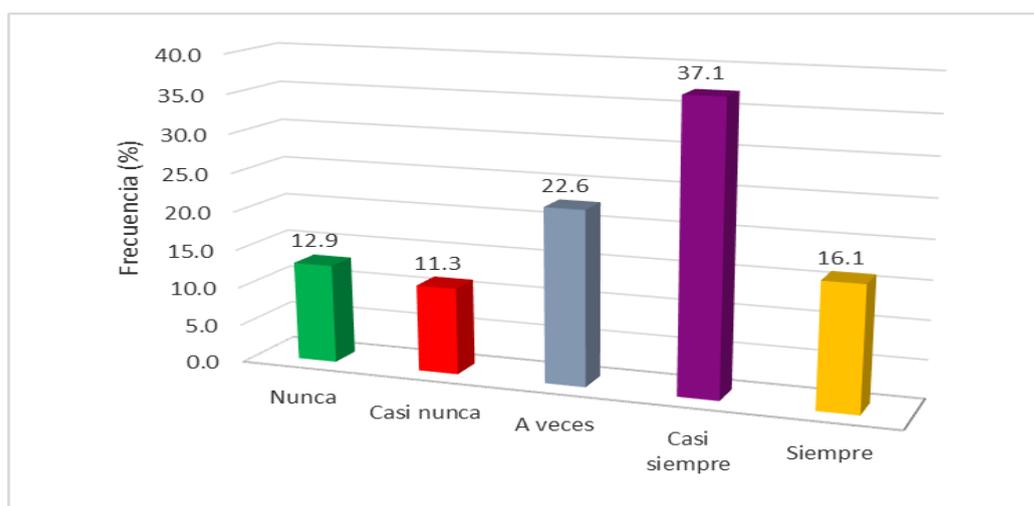


Grafico del cuadro No- 11

- 4.2.12.** ¿La entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos?

Cuadro No- 12

La entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos

La entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	6	9.7
Casi nunca	8	12.9
A veces	15	24.2
Casi siempre	24	38.7
Siempre	9	14.5
Total	62	100.0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,7% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** se la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos
2. Un 12,9% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.
3. Un 24,2% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos
4. Un 38,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos

5. Un 14,5% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos

Gráfico No- 12

La entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.

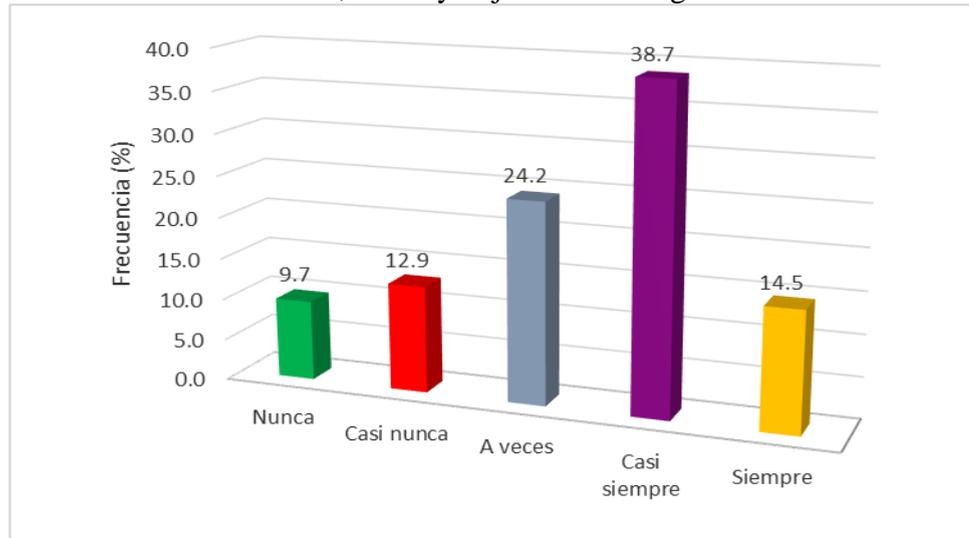


Gráfico del cuadro No- 12

- 4.2.13. ¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información?

Cuadro No- 13

La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información

La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	6.5
Casi nunca	7	11.3
A veces	13	21.0
Casi siempre	26	41.9
Siempre	12	19.4
Total	62	100.0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información se aplicó el cuestionario respectivo; los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,5% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información
2. Un 11,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi nunca** la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información
3. Un 21.0% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información
4. Un 41,9% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información
5. Un 19,4% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información

Gráfico No- 13

La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información

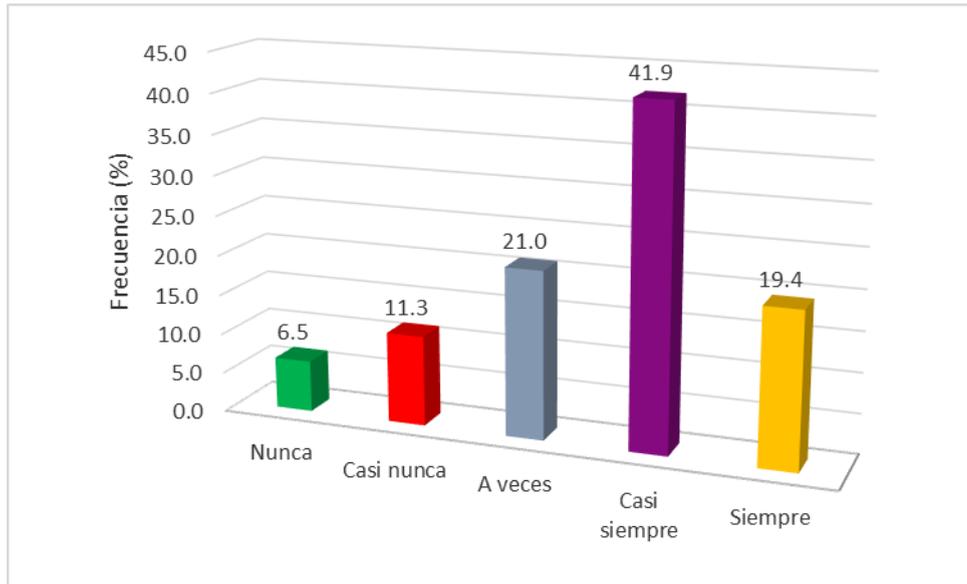


Grafico del cuadro No- 13

4.3. Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba de Ji Cuadrada, es una prueba no paramétrica adecuada para esta investigación porque son variables cualitativas.

Para demostrar la Hipótesis General, debemos realizar la prueba de hipótesis en cada uno de las específicas, como realizaremos a continuación.

HIPÓTESIS GENERAL:

Ho: La Gestión por Resultados no incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

H₁: La Gestión por Resultados incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H1

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H1.

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	G	Sig. asintótica (2)
Chi-cuadrado de Pearson	2,93 ^a	2	0,009
Razón de verosimilitud	2,105	2	
Asociación lineal por lineal	1,141	1	0,291

Encontrado el p-valor es igual a 0.009 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre la Gestión por resultados y la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

HIPÓTESIS A:

H₀: No existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

H₁: Existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(F-1)(C-1)}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H1

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótico
Chi-cuadrado de Pearson	1,21 ^a	2	0,029
Razón de verosimilitud	1,031	2	
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	,231	1	0,412

Encontrado el p-valor igual a 0.029 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Pasco.

HIPÓTESIS B:

H₀: La Reingeniería no incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

H₁: La Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$
2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H₁

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H₁

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótico a
Chi-cuadrado de Pearson	1,001	2	,008
Razón de verosimilitud	a	2	
Asociación lineal por lineal	1,162	1	,141
N de casos válidos	109		725

Encontrado el p-valor igual a 0.008 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H₁.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre la reingeniería y la calidad de servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.

4.4. Discusión de resultados

La discusión de los resultados se presenta de acuerdo a los objetivos de la investigación: se encontró que existe relación directa y significativa entre la gestión por resultados y la eficiencia de la administración. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.,

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado determinar que existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas., esta decisión se sustenta en el valor del p valor es 0.009 es decir a un buen nivel de la gestión por resultados corresponde un buen nivel de eficiencia administrativa, por otro lado si existe un deficiente nivel de gestión por resultados le corresponde un deficiente nivel de eficiencia de la administración.
2. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco., esta decisión se sustenta en el p valor que es 0.029 es decir a una buena gestión por resultados le corresponde un buen nivel eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, por otro lado si existe una deficiente gestión por resultados le corresponde un deficiente nivel de eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.
3. Se ha logrado determinar relación significativa entre la reingeniería con la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco, esta decisión se sustenta en el valor p valor que es 0.008 es decir a un buen nivel de reingeniería le corresponde un buen nivel Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco., por otro lado, si existe un deficiente nivel de reingeniería le corresponde un

deficiente nivel de Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco..

RECOMENDACIONES

1. Corregir las falencias que presenta la Gestión por resultados y su incidencia en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.
2. La Gestión por Resultados debe de involucrar a los beneficiarios y para ello los funcionarios deben de realizar talleres de información y círculos de interaprendizaje a fin de que sea eficiente este proceso.
3. Capacitar y actualizar a los colaboradores de la dirección regional de transportes y comunicaciones a fin de que se empoderen de su actividad que realizan con el fin de que puedan aplicar la reingeniería en cada uno de estos y consiguientemente la calidad de los servicios que brinda sea el adecuado y óptimo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- JAVIER ALFARO LIMAYA, Nueva Agenda Técnica para el Gobierno Local Editora FECAT. (2003-2006).
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración entorno Global" 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
- Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, PÁG. 8
- CARRILLO, "Como hacer la tesis, décima edición, editorial Horizonte, Lima Perú, Francisco 1, 995.
- Eslava, Edgar "Coaching en la gestión del capital humano" Revista Visión Humana de Panamá 2008
- Alcázar, Manual; Ferrero Pablo, "Gobierno de Personal" 5ta. Edición Escuela de Dirección, Universidad de Piura Perú 2008.
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2008), *Informe sobre la democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*, Recuperado el 29 de julio, 2009 <http://www.undp.org/spanish/proddal/informeProddal.html>
- Banco Mundial, (2005) World Development Report 2006: Equity and Development, World Bank, Press Release No: 2006/054/S recuperado el 6 de enero, 2006 de www.worldbank.org
- Brown, M., (2009). Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en su presentación *Democracia en América Latina* en la Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, 20 de Abril, 2004, Obtenido el 25 de Julio, 2009 de <http://www.undp.org/spanish/>

Consejo Nacional de Descentralización, (2003 – 04), *Documentos de Trabajo*, N°. 1, 2, 3, 4, Lima: Grupo Propuesta Ciudadana; contienen un resumen de las leyes pertinentes: Plan Nacional de Descentralización 2003 - 2006, Plan Nacional de Desarrollo Territorial 2004 – 2013, Ley N° 28056 Marco del Presupuesto Participativo, Plan Anual de Transferencias de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del Año 2004), Ley de Bases de la Descentralización.

Espinar, Á., (2010, Abril), *Cuando la Vigilancia nos ayuda a ser mejores ciudadanos*
López R., J y Wiener B. E. (2010) *Planeamiento y el presupuesto participativo regional 2009 – 2010: Enfoque el desarrollo, prioridades de inversión y roles de los “Agentes participantes”*, Cuadernos Descentralistas, N°11, Lima, Grupo Propuesta Ciudadana

Macassi L., Sandro, (2009), *Los ciudadanos y ciudadanas frente a los procesos de concertación de desarrollo local y la descentralización*, Sondeo de opinión, Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, Lima

Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional DFID, Banco Mundial, (2009), *Perú: Voces de los Pobres*, Lima: F & F Editorial, pp. 138

Molino, R. y Granados, A., (2012), *Descentralizando Las Oportunidades en el Perú*, Lima: Escuela Mayor de Gestión Municipal

Mouffe, Chantal, (2012), *El Retorno de lo Político*, Traducción, MarcoGalmarini, (1999), Buenos Aires, Ediciones Paidós Ibérica

Navarro, Marc, (2009), *La sociedad civil como actor para el desarrollo humano: El presupuesto participativo en Porto Alegre*, World Bank, recuperado de www.worldbank.org/etools/libraryel09/01/2006

Levionnois, Michael (1991) “Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos”

Madrid. Edit. Díaz de Santos, S.A.

TORRES BARDALES C; “El proyecto de Investigación Científica” 1era edición 1997
impreso en la UNMSM.

ANDREWS K. 1976 “El concepto de Estrategia de Empresas” Ed. Universidad de
Navarra España.

CARLOS C. 1,995. Administración y Dirección, Ed. Universitaria de Valparaíso UCV,
pág. 147.

OLIVERO PACHECO, N. “seminario de Tesis” 2 da Edición 2,000. Gonzales Paramo,
José Manuel. Gestión Pública: Conceptos e Instituciones año 1,996.

Ley N° 27658, Ley Maro de Modernización de la Gestión del Estado Año 2,002.-
Diario el Peruano

Decreto Legislativo N° 1026 (2008), estable un régimen Especial facultativo para los
gobierno Regionales y locales “que desean implementar procesos de
modernización Institucional integral”- Diario el Peruano.

VALDERRAMA, S. (2013). “Pasos para elaborar Proyectos de Investigación
Científica”. 2ª edición, Editorial San Marcos, Lima-Perú.

MARLON IVÁN PRIETO HORMAZA (2010), tesis “influencia de la gestión del
presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las Dirección Regional de
Saludes del Perú (2006-2010) “caso: lima, Junín y Ancash”

PEDRO DEMETRIO LOZANO N. (2013), tesis, “Gestión estratégica universitaria para
mejorar posicionamiento del Contado Publico del centro del Perú”- Lima Perú.

HAMMER Michael y CAHMPY James, “Reingeniería”. Edit. Norma, Colombia, 1994,
p.34.

APAZA MEZA, Mario. “Balanced Scorecard – Gerencia Estartégica y del Valor”. Perú,
Editorial Instituto de Investigación el Pacífico, 2003, p. 214.

DEMING, W. Edwar. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA
SALIDA DE LA CRISIS 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

ANEXOS

**ENCUESTA
CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

Instrucciones:

Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles de la gestión por resultados. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

ITEM		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
ORD	GESTIÓN POR RESULTADOS					
1	Participas en la elaboración de planes	1	2	3	4	5
2	Se descentralizan las decisiones a través de presupuesto público	1	2	3	4	5
3	Se mejoran la capacidad operativa para ejecutar planes operativo	1	2	3	4	5
4	Se priorizan la ejecución de los planes operativos según las necesidades de la ciudadanía.	1	2	3	4	5
5	Se exige tener una unidad responsable del diseño y ejecución del programa presupuestal al interior de la entidad.	1	2	3	4	5
6	Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal.	1	2	3	4	5
7	La evaluación me permite tomar adecuadas decisiones para una ejecución adecuada de un proyecto.	1	2	3	4	5
8	Participo en capacitaciones para mejorar mi desempeño en procesos por resultados.	1	2	3	4	5
9	Se definen claramente los responsables de alcanzar los objetivos lo que mejora los mecanismos de rendición de cuentas.	1	2	3	4	5
10	Asumo compromiso de responsabilidad de los resultados de gestión en mi organización	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su tiempo

**ENCUESTA
CUESTIONARIO DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

Instrucciones:

Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles de eficiencia administrativa. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (x). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

Definitivamente no = 1

Probablemente no = 2

No opina = 3

Probablemente sí = 4

Definitivamente sí = 5

ITEM		Definitivamente no	Probablemente no	No opina	Probablemente sí	Definitivamente sí
ORD	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA					
1	¿La entidad efectúa la evaluación del desempeño del personal y esto se hace con base a los planes organizacionales y disposiciones normativas internas vigentes?	1	2	3	4	5
2	¿La entidad ha establecido un plan estratégico que contenga la visión, misión, metas y objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
3	¿La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información?	1	2	3	4	5
4	¿La entidad cuenta con una estructura organizacional desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades y se ajusta a la realidad?	1	2	3	4	5
5	¿La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas?	1	2	3	4	5
6	¿La entidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones?	1	2	3	4	5
7	¿El personal que trabaja en la entidad cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?	1	2	3	4	5
8	¿La entidad ha establecido indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas?	1	2	3	4	5
9	¿La entidad mide los indicadores de desempeño periódicamente con el fin de comprobar que estas se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa interna vigente?	1	2	3	4	5
10	¿La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que les permitan proponer planes de mejora para que sean ejecutados posteriormente?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO N° 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA H&T UNIDAD VOLCAN - PASCO 2017”.

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES E INDICADORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿De qué manera la aplicación de la Gestión por Resultados incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco?	Determinar la incidencia de la Gestión por Resultados en la Eficiencia de la Administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco	La Gestión por Resultados incide en la eficiencia de la administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco	VARIABLE INDEPENDIENTE: X	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>cualitativa - cuantitativa</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo - Relacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>	<u>GESTION POR RESULTADOS</u>	<u>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</u> <i>Método analítico – sintético</i>
Pe1.	Oe1	He1	<u>DIMENSIONES</u>	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>No experimental con una población pequeña y de una sola muestra</i>
a) ¿Existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la Eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco?	Describir la incidencia que existe entre la Gestión por Resultados y la Eficiencia Administrativa de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco.	Existe incidencia entre la Gestión por Resultados y la eficiencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco..	<u>INDICADORES</u> Siempre Casi siempre A veces Pocas veces Nunca	POBLACIÓN 73 colaboradores.
Pe2.	Oe2	He2	VARIABLE	MUESTRA: 62 <i>colaboradores</i>
b) ¿De qué manera la Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?	Determinar si la Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco	b) La Reingeniería incide en la Calidad de los Servicios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Pasco	EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION ORGANIZACIONAL	TÉCNICA: Observación Encuestas,
			<u>DIMENSIONES:</u>	<u>INSTRUMENTOS:</u>