

PAPER NAME

**PROYECTO INVESTIGACION - BUSTAMA  
NTE GAYTAN ADALI M. .docx**

AUTHOR

**ADALI MAELY BUSTAMANTE GAYTAN**

WORD COUNT

**18466 Words**

CHARACTER COUNT

**103893 Characters**

PAGE COUNT

**93 Pages**

FILE SIZE

**332.4KB**

SUBMISSION DATE

**May 25, 2023 8:40 AM GMT-5**

REPORT DATE

**May 25, 2023 8:47 AM GMT-5**

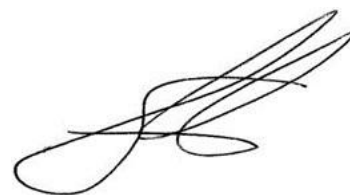
### ● 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 10% Internet database
- 4% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 8% Submitted Works database

### ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)





**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**1** INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>23</sup> Y DESEMPEÑO DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN  
ANDRÉS DE CUTERVO 2019-2020**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:  
ADALI MAELY BUSTAMANTE GAYTAN**

**ASESOR:  
MG. JAVIER ALBERTO MATOS FLORES-GUERRA**

**1** LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

**LAMBAYEQUE, PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto <sup>51</sup>va dedicado con mucho cariño a mis padres y a mi hermana, <sup>42</sup>por ser el pilar fundamental para mi desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Quienes me han brindado su apoyo incondicional, siendo siempre mi mayor motivación para culminar con éxito mi proyecto de Investigación.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por darme vida, salud y resiliencia ante las diversas dificultades que se presentaron en el proceso de éste proyecto, logrando finalizar esta Maestría en Gestión Pública.

64 A mis padres.

Por su apoyo constante en cada paso de mi vida, sus consejos y sus enseñanzas con su ejemplo; su empeño y dedicación me demostraron que todo se puede lograr con perseverancia, por su presencia en cada nuevo reto a pesar de la distancia, los ánimos y las palabras correctas hacia mí, dándome la calma y fortaleza para no desistir y continuar hasta concluir mis proyectos.

A mi hermana.

Por estar presente en cada logro de mi vida, por enseñarme de una manera diferente a entender la realidad de las cosas, por su fuerza para trabajar y conseguir lo que uno se propone, por ser mi motivación de superación e inspirarme a ser mejor para ti.

A mi familia por compartir y celebrar mis logros e impulsarme a continuar creciendo, por los ánimos, la confianza y los consejos que me han dado siempre.

A la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo por el apoyo con el acceso a la información y las facilidades brindadas para desarrollar mi proyecto.

A la Universidad por haberme permitido formarme en ella y a mi asesor de tesis quien me ha guiado para desarrollar y culminar mi proyecto.

# 1 INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	17
1.1. Antecedentes de la investigación .....	17
1.2. Bases Teóricas .....	20
1.2.1. Gestión de Recursos Humanos .....	20
1.2.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos .....	22
1.2.3. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos .....	24
1.2.3.1. Análisis y definición del puesto laboral .....	26
1.2.3.2. Reclutamiento y selección de personal .....	26
1.2.3.3. Capacitación de servidores .....	28
1.2.4. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos humanos .....	29
1.2.4.1. Subsistema de Gestión de Rendimiento .....	30
1.2.4.2. Evaluación de Desempeño .....	31
1.2.5. Centro de planeamiento estratégico (CEPLAN) .....	32
1.2.5.1. Vinculación con el territorio .....	32
1.2.5.2. Método de evaluación .....	32
1.2.6. Presupuesto por resultados (PpR) .....	33
1.2.6.1. Funciones de PpR .....	33
1.2.7. Ministerio de Economía y finanzas (MEF) .....	34

1.2.7.1. Objetivos estratégicos institucionales .....	34
1.3. Definición de términos básicos .....	35
<b>CAPÍTULO II. PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>38</b>
2.1. Preguntas.....	38
2.1.2. Pregunta general .....	38
2.1.3. Preguntas Especificas .....	38
2.2. Variables.....	38
2.2.1. Variable Dependiente.....	38
2.2.2. Variable Independiente .....	39
2.3. Operacionalización de variables .....	40
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Diseño Metodológico.....	41
3.2. Diseño Muestral .....	41
3.3. Técnicas de recolección de datos .....	42
3.4. Técnicas de gestión y estadística para el procesamiento de la información....	42
3.5. Aspectos éticos .....	43
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>80</b>
3 Manual de Organización y Funciones - MOF .....	80
Cuadro para Asignación de Personal - CAP.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variable .....	40
Tabla 2. Entrevistas a funcionarios.....	46
Tabla 3. Entrevistas a servidores .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Nivel de participación de entrevistados .....	45
<b>Figura 2</b> Ejecución presupuestal respecto al año 2019 y 2020 <sup>3</sup> de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada .....	54
<b>Figura 3</b> Avance presupuestal (AP%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2019, sobre <sup>5</sup> la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada.....	55
<b>Figura 4</b> Avance presupuestal (AP%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2020, sobre <sup>5</sup> la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada .....	56
<b>Figura 5</b> Avance Físico (AF%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2019, sobre <sup>5</sup> la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada .....	57
<b>Figura 6</b> Avance Físico (AF%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2020, sobre <sup>5</sup> la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada .....	58
<b>Figura 7</b> Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0001: Programa Articulado Nacional – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada.....	59
<b>Figura 8</b> Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0001: Programa Articulado Nacional – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada.....	60
<b>Figura 9</b> Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal <sup>16</sup> 0083: Programa Nacional de Saneamiento Rural – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada.....	61



**Figura 10** Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal

16 9083: Programa Nacional de Saneamiento Rural – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada..... 62

**Figura 11** Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal

9001: Acciones centrales – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada..... 63

**Figura 12** Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal

9001: Acciones centrales – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada..... 64

**Figura 13** Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal

3 9002: Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada ..... 65

**Figura 14** Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal

3 9002: Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada ..... 66

## RESUMEN

36 La presente investigación tiene como objetivo determinar la manera en que la gestión de recursos humanos influye en el desempeño de los servidores públicos reflejado en la 17 ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo (MDSAC), durante el periodo 2019-2020. Para ello se ha empleado una metodología de enfoque cualitativo de tipo aplicada y diseño no experimental con dimensión temporal transversal toda vez que se analizará a la MDSAC y la Municipalidad Distrital La Ramada por sus características semejantes. Los principales resultados obtenidos identifican una poca participación de los trabajadores de la Municipalidad. Se infiere que en función del enfoque de Presupuestos por Resultados del análisis de cumplimiento de metas y su ejecución presupuestal, que tan eficiente y efectivo es la gestión de recursos humanos e influye en las labores correspondientes a cada programa presupuestal analizado; por otro lado, se han identificado oportunidades de mejora 47 en la gestión de recursos humanos. Finalmente; se concluye que, la gestión de recursos humanos en la MDSAC influye directamente en los resultados de la ejecución presupuestal y física de los programas presupuestales.

## 7 ABSTRACT

The main objective of this investigation project is to determine the way in which human resource management influences the performance of the public employees reflected in the budgetary implementation and the fulfillment of physical goals programmed in the District Municipality San Andres of Cutervo (DMSAC) during 2019-2020. The methodology used to get to the objective was the qualitative approach, applied research and not experimental with temporal transversal dimension, everytime the DMSAC and the Distrital Municipality La Ramada are going to be analyzed for their similar characteristics. The main results obtained identify little participation of the Municipality workers. According to the approach of Budgets for analyzing results of goals achievements and the budgetary implementation, it is inferred how efficient and effective the human resource management is, and how it influences the tasks according to the budgetary program analyzed. On the other hand, opportunities for improvement in human resource management have been identified. Finally, it is concluded that the management of human resources in DMSAC influences the results of the budgetary and physical implementation of budgetary programs.

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Local de la Municipalidad del <sup>35</sup> distrito de San Andrés de Cutervo (MDSAC), constituye uno de los quince distritos administrativos de la Provincia de Cutervo, el cual se encuentra ubicado en el Departamento de Cajamarca, en la zona noreste del Perú.

El problema que se presenta corresponde a <sup>34</sup> la gestión administrativa del área de recursos humanos. Ello debido a que durante mucho tiempo se ha percibido la falta de un control o pilares fundamentales que realicen una medición válida, constante, argumentada y fehaciente sobre el trabajo que realiza los servidores públicos de esta municipalidad. Así como, las necesidades de cada área y requerimientos atendidos a través del personal con la capacidad y cualidades idóneos, así como la falta de un gobierno ordenado con la innovación tecnológica para la implementación de procedimientos de reclutamiento y proceso de selección que garanticen resultados eficientes y efectivos en el marco de la ejecución de metas físicas y presupuestales de la MDSAC

En el Perú no existe una gestión eficiente de los recursos humanos en los gobiernos locales. Como testimonio de esto, es suficiente ver la ingente cantidad de personas a la espera de dádivas o retribuciones por su apoyo en las campañas electorales. Esto nos permite darnos cuenta de la priorización de las gestiones municipales en el pago de favores políticos, dejando de lado las capacidades técnicas, la vocación de servicio, al igual que una adecuada planificación de recursos humanos. Esto repercute como una gestión deficiente de los recursos humanos que está directamente relacionado con la eficiencia en la ejecución de metas físicas y <sup>11</sup> presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados que realiza la MDSAC, lo que se ve reflejado en el otorgamiento de puesto laborales a personas no calificadas, la suscripción de contratos temporales.

Si bien es cierto que la MDSAC en los últimos años ha hecho esfuerzos por recobrar de algún modo la estabilidad laboral y solucionar los problemas de la gestión, aún la selección de personal carece de efectividad ya que en muchos casos se direccionan las vacantes por motivaciones políticas hacia personas cercanas o con afinidad a jefaturas o de confianza. Asimismo, en muchos casos, se ha dado preferencia a la contratación de personas cuyas capacidades y preparación no se ajustan a las necesidades de los puestos laborales, personas sin la capacidad de afrontar y dar respuesta adecuadamente a los problemas públicos y escasez<sup>52</sup> de conocimiento sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como consecuencia, en muchos casos estos factores derivan en ausencia o deficiencia en la ejecución de programas presupuestales o resultados deficientes ante la sociedad.

La MDSAC con la finalidad de presentar las funciones y cargos específicos del personal que lo conforma, busca hacer uso de los reglamentos y exigencias según las normas que gestionan el recurso humano (MDSAC, 2019). A la vez cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Puestos (CAP)- (Anexo 01) que evidencia cierta dependencia con el órgano rector SERVIR, dejando fuera alguna organización que permita diligenciar el clima laboral como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Como resultado, la gestión de los recursos humanos este año 2019 ha demostrado a la autoridad que no cuenta con la capacidad de gestión suficiente sobre el lugar de trabajo donde ejerce su función, retrasa el desarrollo natural de las actividades pertinentes. Hoy en día, el área de recursos humanos tiene un rol preponderante en la transformación de la organización, pero los profesionales en estos campos aún enfrentan desafíos para desempeñar un papel de liderazgo más importante. Según el gerente general de la Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) sostiene que los antecedentes actuales indican que el campo de los recursos

humanos puede influir y aportar todos sus conocimientos técnicos además de la sensibilidad de las personas Hernández (2021).

Por su parte Armijos et al., (2021) expresó que encontrar recursos humanos que puedan gestionar adecuadamente la comunicación con los servidores se ha convertido en un desafío intratable en un área pequeña. No se informa como una transmisión de noticias. La comunicación política es un proceso diferente y no tiene nada que ver con el marketing comercial. Incluye el intercambio de ideas, implementación de políticas públicas, beneficios de las acciones gubernamentales y los requisitos y estándares que definen el público objetivo de cada medida.

Esto también ha sido el caso de la Municipalidad Provincial del Santa, en donde se evidenció que existieron algunas dificultades y desafíos que fueron necesarios resolver en el área de Recursos Humanos. Uno de los aspectos destacados era el exceso del personal, por esta razón, el clima laboral también se vio afectado, porque en muchos casos algunos servidores se sintieron presionados por la carga de trabajo debido a la implementación insuficiente de estrategias de resolución de problemas (Briceño, 2020).

En relación con el clima laboral, más del 81% de los trabajadores municipales estima que éste es un aspecto irremplazable puesto que el capital humano resulta ser el más importante activo de toda organización, con la presencia de un clima laboral inadecuado podría perjudicar hasta un 20% la productividad con una consecuencia directa en el bienestar de los servidores primando los factores interpersonales y los relacionados con el ambiente de trabajo (El Peruano, 2018).

Además, en los últimos años, el clima dentro de las entidades ha percibido mayor relevancia para sus trabajadores, convirtiéndose en un factor clave para considerar la permanencia de alguno de ellos. Una de las herramientas para calcular el nivel de comodidad junto a las aspiraciones de cada trabajador, es mediante la encuesta de clima

laboral, la cual al haber recaudado la información permitirá desarrollar un plan de acción para precisar los problemas, fortalezas y oportunidades, restablecer los puntos débiles hallados y dinamizar todos los aspectos favorables (Galarza, 2008).

Muchas instituciones invierten grandes montos de dinero con fin de mantenerse en la vanguardia de la tecnología, sin embargo, no logran alcanzar las metas propuestas de productividad y rentabilidad por el simple motivo de obviar la relevancia y el impacto que tiene el clima organizacional, en la actualidad es un objetivo clave a considerar; puesto que permite priorizar interacción entre compañeros y relación con los jefes permitiendo al personal sentirse considerados en la toma de decisiones en una entidad (Flores Carretero, 2021).

Dada la situación problemática descrita dentro de la MDSAC, se plantea como problema general la siguiente pregunta:

¿Cómo influye <sup>9</sup> la gestión de recursos humanos en el desempeño de los servidores públicos reflejado en la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas en la MDSAC, durante el periodo 2019-2020?

Y cuyos problemas específicos son:

- <sup>6</sup> ¿Cuáles son las características de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?
- <sup>24</sup> ¿Cuál es el nivel de desempeño de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?
- ¿Cómo influye la definición del puesto, selección y capacitación del personal en los resultados de <sup>19</sup> la evaluación desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?

En ese sentido, se plantea como alternativa de solución <sup>50</sup> que la gestión de los recursos humanos influye directamente en la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas en la MDSAC, durante el periodo 2019-2020.

<sup>69</sup> La gestión de los recursos humanos es, en definitiva, un área importante dentro de las organizaciones. A nivel de las organizaciones del sector privado su importancia no sólo se manifiesta a nivel teórico, sino también a nivel práctico, dado que de ello depende en gran medida, los resultados favorables que las empresas buscan. Sin embargo, a nivel del sector público, la gestión de los recursos humanos es un aspecto poco explorado; en ese sentido, la presente investigación resulta importante, pues no sólo viene a ser un tema novedoso, sino que, al tocar aspectos poco desarrollados en el sector público, permite generar un cambio tangible <sup>32</sup> en la administración de los recursos humanos dentro de la MDSAC. Asimismo, la presente investigación permite el reconocimiento <sup>21</sup> de los recursos humanos, financieros, técnicos, logísticos y de control que presenta la MDSAC para determinar el cumplimiento de los compromisos planteados ante la sociedad en conjunto con un apropiado desenvolvimiento laboral de los servidores.

Las principales limitaciones que se presentaron están configuradas en función al tiempo, esfuerzo y la disponibilidad de los trabajadores; además del esfuerzo realizado por la investigadora al tratar de llegar a encuestar a la población involucrada y que por algún motivo ya sea de salud, familiar o tecnológico no se pudo acceder a toda la población en su conjunto; finalmente, otra de las principales limitaciones fue la disponibilidad de los agentes entrevistados a participar del procedimiento, quienes, se encontraban reacios a participar del mismo; cabe indicar que las razones son desarrolladas en los resultados de la investigación. No obstante, aun cuando la nula disponibilidad pudo afectar el procedimiento de recolección de datos, permitió realizar afirmaciones importantes respecto a los problemas abordados.



De otro lado, la metodología que se utilizó para la elaboración del presente trabajo tuvo un enfoque mixto con un diseño no experimental de tipo descriptivo propositivo toda vez que se analizará a la Municipalidad Distrital de La Ramada entre los años 2019-2020 ya que posee características similares a la de MDSAC.

Dado que se realizó un análisis del fenómeno abordado sin manipulación de la situación. Asimismo, se ha estructurado el trabajo de la siguiente manera: En el Capítulo I destinado al Marco teórico, se han desarrollado no solamente los trabajos anteriores que abordan problemáticas similares y que constituyen antecedentes de la presente tesis, sino que también se desarrollan las principales teorías relacionadas con las variables trabajadas. En el Capítulo II se presentan la pregunta y la operacionalización de variables, en el Capítulo III se aborda la metodología de investigación utilizada. Dentro del Capítulo IV se desarrollan los resultados obtenidos en el proceso investigativo y el desarrollo de la propuesta de valor y; finalmente, en el Capítulo V se desarrolla la discusión.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

- Antecedentes Locales:

Chilón & Vargas (2018), en su tesis “Gestión de Recursos Humanos y Calidad del Servicio del Centro Recreacional Pultamarca de la Municipalidad de los Baños del Inca, Cajamarca”, concluyeron que la calidad de los servicios que brindaba la entidad que analizaron era deficiente, y que la gestión de los recursos humanos tiene incidencia en el mismo; por tanto, al ser inadecuada, repercute en cómo se brindan los servicios. Asimismo, recomiendan que se incorpore mejoras en aspectos como clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, ambiente y condiciones de trabajo, entre otros.

Oblitas (2018), en su tesis “Plan estratégico institucional y gestión de recursos humanos de la Municipalidad de Lajas, Chota”, concluye que, dentro de su objeto de estudio, existe una relación estrecha entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) de una institución y la gestión de recursos humanos; así, si disminuye el nivel de uno de ellos, disminuye el nivel del otro. Asimismo, recomienda realizar actividades que promuevan el conocimiento y manejo de ambos instrumentos para que así se puedan lograr los objetivos de la institución.

Ruiz (2019), en su tesis “La cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca – DRAC” afirma que, la DRAC, se caracterizaba por tener una fuerte formación profesional, debiendo mejorar en otras aristas como la selección de personal, evaluación a los servidores, la política de promoción de los trabajadores y su desarrollo, retribución por los servicios prestados y estimulación en el centro laboral, entre otros aspectos. Así, permite identificar la importancia que tienen dichos aspectos en su estudio.

- Antecedentes Nacionales:

Jiménez (2017), en su tesis “Administración de Recursos Humanos y Satisfacción del Usuario en la Municipalidad de Huarochirí, 2017”, concluye que dentro de la Municipalidad que fue objeto de estudio identificó que existe una correlación alta entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, en su conclusión cuarta señala que, la capacitación de profesionales de determinada área se relaciona con el desarrollo de dicha área dentro de la provincia. De otro lado, Jiménez (2017) señala que los servidores de una institución son su motor de arranque y permanencia, por ello recomienda enfocarse en una gestión por procesos para un eficiente manejo y administración de los recursos o talento humano, desarrollo e impulso de sus competencias, entre otros.

Cabanillas y Tafur (2018) en su tesis “Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto de la Unidad Ejecutora 400-785 Salud Cajamarca, Periodo 2016-2017” sostiene que el Presupuesto por Resultados influye positivamente en la calidad del gasto de la UE 400-785 Salud Cajamarca, pues tiene una correlación moderada significativa y esto se acredita por medio del cálculo de indicadores presupuestales, de evaluación presupuestal y de indicadores de impacto de los programas presupuestales.

Pérez (2018), en su tesis “Gestión de Recursos Humanos y su influencia en la contratación del personal para la Municipalidad Provincial de Carabaya Macusani 2017” sostiene que la estrategia de gestión de recursos humanos influye en forma directa en la contratación del personal, lo cual se denota en la forma, procedimiento, reclutamiento y otros aspectos de la contratación. Asimismo, afirma que la gestión de los recursos humanos tiene una incidencia significativa en el tipo de contrato y el perfil del profesional que se contratará.

Farfán (2021), en su tesis denominada "Presupuesto por resultados y programas estratégicos de salud y educación en la región Cusco" demuestra que el presupuesto por resultados en la región Cusco entre los años 2007 al 2015 ha influido de forma significativa sobre la mejora de los indicadores de salud y educación en los programas estratégicos correspondientes, mismos resultados que han sido comprobados a través de métodos estadísticos aplicados sobre instrumentos relacionados a la investigación.

Sánchez (2021), en su tesis "Gestión de recursos humanos y del rendimiento en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Juanjuí, 2020" sostiene que, dentro de la Municipalidad estudiada no encontró que haya relación alguna entre las áreas de gestión de los recursos humanos y el rendimiento de los servidores. Asimismo, Sánchez (2021), como parte de sus recomendaciones resalta la importancia de implementar estrategias para la mejora de la gestión de los recursos humanos, así como la implementación de evaluaciones constantes respecto al rendimiento de los servidores. Finalmente, resalta, también, la importancia de diagnosticar las necesidades de los servidores, generar capacitaciones.

- Antecedentes Internacionales:

Andrade (2020), en su tesis "Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la E.S.E. Hospital Santa Teresa del Municipio de Tesalia Huila", identificó, como parte de su análisis, que, la institución estudiada no logra cubrir sus necesidades de personal mediante los concursos públicos que salen vacantes, sino que tienen que cubrir dichas necesidades a través de procesos de contratación directa, siendo que los servidores, en este punto, no se contratan a través de procedimientos transparentes, siendo que en muchos casos el factor preponderante para otorgarle la plaza a un colaborador es la amistad o las recomendaciones. Asimismo, determinó que dentro de la institución

estudiada no despliega acciones para fidelizar o comprometer al talento humano y evitar que el personal eficiente abandone la institución.

Valdebenito (2020), en su tesis “Efectividad de las prácticas de Gestión de Personas sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional, Estudio en la Subsecretaría de Servicios Sociales”, concluye que, Chile tiene avances sustantivos en el reconocimiento legal de las estrategias de gestión y desarrollo humano dentro de las instituciones públicas, así, ha creado una institución que se tiene como principal objetivo el cumplimiento de dicho fin. Asimismo, afirma que el fortalecimiento del desarrollo de las personas que laboran a nivel estatal se manifiesta en un mejor servicio público.

Ramos (2021), en su tesis “Estado Actual de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía Municipal de Nechí: Diagnóstico y Recomendaciones”, concluye que en su objeto de estudio no encontró un área de recursos humanos que gestione debidamente el talento humano y los procesos; asimismo, encontró que existen recursos limitados. De otro lado, identificó un exceso de burocracia que está relacionada a factores políticos, lo cual genera obstáculos. Finalmente, también encontró que no existe un manual de procedimientos o procesos, por lo que los servidores no tienen conocimiento actualizado de las funciones que desempeñan y cómo cumplirlas.

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo con lo señalado por Acosta (2008), el concepto moderno de Recursos Humanos procede de la década de los 20's, como una respuesta al enfoque acuñado por Frederick Taylor (enfoque de eficiencia); antes de ello sólo se relacionaba a los recursos humanos con el trabajo como uno de los factores de producción que estudiaba la economía. Con el tiempo y la evolución del estudio de la fuerza de trabajo se fue

comprendiendo el papel importante que juegan los servidores dentro de las organizaciones, pasando a referirse al mismo utilizando el término “capital humano”. En ese sentido, Acosta sostiene que dentro de este término se puede incluir al aspecto referido a políticas y prácticas organizacionales que considera la administración de los servidores como parte fundamental de la estrategia de la organización para mejorar su productividad (Acosta, 2008, pp. 82-83).

Según Rodríguez (2013), de otro lado, lo define como un proceso administrativo que se utiliza para aumentar y mantener distintos aspectos que inciden en los servidores, como son los esfuerzos, la práctica, salud, conocimientos, habilidades y otros aspectos de los miembros estructurales en beneficio de la disciplina, la propia organización y del país en su conjunto. Incluye aspectos como la planificación, organización, desarrollo y todos los aspectos que atañen al desempeño efectivo de las personas que forman parte de la organización. La gestión de recursos humanos dentro de la entidad constituye un medio que facilita la colaboración y alcance de metas personales de los servidores, sea que estén o no relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.

Por su parte, Delgado de Smith (2007) coincide en que la gestión de recursos humanos es un proceso, y agrega que ésta posibilita la realización de diligencias para agilizar la contribución de los recursos humanos al logro de las metas y objetivos que la organización se traza.

Rodríguez (2013) desarrolla los principales objetivos de la gestión de recursos humanos siendo que los mismos consisten en la creación, mantenimiento y desarrollo de un grupo humano con las habilidades, motivación y satisfacción suficiente como para cooperar con la consecución de las principales metas trazadas por la organización; el establecimiento, protección, conservación y protección de las condiciones internas que ayuden a conseguir el desarrollo personal de los profesionales y el logro de los objetivos

institucionales; y, finalmente, lograr eficiencia y eficacia del desempeño de los servidores y talento humano de que dispone.

Chiavenato sostiene que la administración de los recursos humanos implica un enfoque multidisciplinario y se refieren a aristas tanto internas como externas de la organización; por ello, algunas técnicas se aplican de forma directa o indirecta a las personas que laboran o prestan servicios dentro de la organización; finalmente, el autor considera que la administración de los recursos humanos tiene un carácter situacional, ya que no existe una fórmula homogénea que se aplique a todas las empresas, sino que debe aplicarse de acuerdo a la situación de cada organización (2007, pp. 112-114).

### 1.2.2. <sup>31</sup>Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Reyes (2015) afirma que los objetivos de la gestión de recursos humanos deben estar orientados a <sup>73</sup>contribuir con el logro de los objetivos de la organización de acuerdo a lo que haya sido planificado por ésta. En ese sentido, se busca una mejora en el rendimiento de los servidores, con miras a mejorar el rendimiento de la empresa o entidad, así como el cumplimiento de las metas que se trazaron.

Por tal motivo, el autor sostiene que existen dos clases de objetivos, nos referimos a los objetivos explícitos y los implícitos. Dentro de los primeros se encuentran: generar atracción de candidatos que tengan o puedan adquirir las capacidades que la organización requiere, retener a los servidores deseables, motivarlos a fin de promover su compromiso; y, finalmente, contribuir con su crecimiento. Como parte de los objetivos implícitos tenemos a aquellos que están en directa relación con la mejora de la productividad del trabajador o colaborador, así como la calidad de vida dentro del centro de labores y cumplimiento de la normativa legal que aplica a las actividades desarrolladas por la organización (Reyes, 2015).

Mientras tanto, (Chai, 2021) divide los objetivos en cuatro categorías generales:

**Objetivos Sociales:** Acciones tomadas para dar respuesta a los retos de carácter ético y moral, así como como las necesidades sociales de la empresa y sus trabajadores. Lo antes mencionado incluye aspectos normativo-legales como el brindar igualdad de oportunidades e igualdad en la remuneración o escala salarial por el mismo trabajo.

**Objetivos organizacionales:** Medidas que permitan garantizar el desempeño eficiente de la organización; dentro de ello se encuentra incluida la capacitación del personal, la contratación en cantidad apropiada de servidores, y que estén orientados a la realización de tareas específicas o mantener una alta tasa de retención de los servidores que se desempeñan de modo eficiente.

**Objetivos funcionales:** Pautas para preservar el normal desempeño de recursos humanos en la organización en su conjunto; esto incluye garantizar que todos los recursos humanos alcancen su máximo potencial.

**Objetivos personales:** Recursos servidores para avalar los objetivos personales de todos y cada uno de los servidores, lo cual incluye el hecho de brindar oportunidades de educación y capacitación, así como desarrollo profesional y preservación de la satisfacción del personal.

RSM (2020) considera que la gestión del talento humano tiene cinco objetivos: atraer trabajadores, retenerlos, motivarlos, realizar evaluaciones y mantener un buen clima laboral dentro de la organización. En ese sentido, hay quienes reducen dichos objetivos a cuatro, entre los cuales están el alineamiento de los intereses de la entidad con los del trabajador, la atracción y retención de personal capacitado, instruir y acompañar sobre el conocimiento de la organización y los procedimientos de la misma; y, finalmente,



enfocarse en el compromiso del colaborador, inculcándolo y motivándolo (Ascendo, 2018).

### 1.2.3. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Tal como lo indica Rodríguez (2013), la gestión de recursos humanos realiza una gestión holística de variadas funciones, las mismas que abarcan la relación laboral en su integridad, desde el inicio hasta el final, entre ellas tenemos el reclutamiento y selección del personal de acuerdo al perfil previamente descrito, planificado y solicitado, la evaluación de su desempeño laboral, definición de responsabilidades del puesto, el otorgamiento de apoyo psicológico, socialización de políticas y procedimientos de la organización.

Por su lado, Chiavenato (2007, p. 112) señala que el proceso comentado utiliza técnicas, tanto en el ambiente interno de la entidad como en el externo de la misma; así, dentro de las primeras se encuentran, por ejemplo, el estudio del mercado laboral o de trabajo, el reclutamiento de talentos; y, la selección del personal, entre otros. Asimismo, dentro de las técnicas a usarse en el ambiente interno encontramos la evaluación y definición de los puestos laborales, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y otros.

A su vez, hay quienes señalan que el principal objetivo <sup>39</sup> de la gestión de los recursos humanos es el alineamiento de los objetivos de la organización con la de los servidores que trabajan en ella, empero, pueden identificarse objetivos específicos, los mismos que están relacionados con los objetivos que cumple <sup>63</sup> la gestión de los recursos humanos, los mismos que serán desarrollados en los acápites siguientes; así, tenemos que <sup>28</sup> la gestión de recursos humanos cumple con la función de poner en marcha las políticas de selección de personal, donde la dirección de recursos humanos se encarga de definir el procedimiento de elección y aceptación de nuevos servidores para la empresa a través

del sistema de gestión de competencias, utilizando la descripción de puestos y otras herramientas. Algunas tareas relacionadas son la selección de mecanismos como cursos, entrevistas a postulantes, exámenes de ingreso, evaluación de los candidatos y bienvenida a los nuevos servidores; establecer las políticas de formación; la gestión de recursos humanos es responsable de formular el plan de formación de los servidores para la entidad. Por ello, la situación laboral de la organización, departamento y cada empleado debe ser considerada en el mapa del talento humano. También es responsable de gestionar el presupuesto de la empresa para la inversión en formación y gestionar el crédito de la Fundación Estatal para la Formación y Empleo; instaurar las políticas para la evaluación del desempeño del personal, la gestión de recursos humanos es una forma de diseñar los procesos de evaluación de los servidores: qué evaluar, a quién evaluar, cuándo evaluar, etc.

Determinar la frecuencia y el tipo de retroalimentación que los servidores reciben de sus superiores sobre su rendimiento en el trabajo es otra faceta crucial de la gestión del talento; identificar las reservas de talento de la organización es una tarea fundamental en la gestión de los recursos humanos. A partir de esto, se construirá un mapa de talento, que definirá el puesto de cada colaborador dentro de la organización de acuerdo con su desempeño ejecutivo y su potencial. Este aspecto es especialmente importante en el contexto de la promoción interna; clima laboral; el departamento de recursos humanos es el responsable de crear un buen ambiente de trabajo entre los compañeros de la organización. En este sentido, se pueden iniciar actividades o acciones encaminadas a mejorar el clima laboral y difundir los valores de la empresa (Universidad Cisneros, 2019).

### **1.2.3.1. Análisis y definición del puesto laboral**

Según Carrasco, las personas han demostrado sistemáticamente dificultades para organizarse o para llevar a cabo actividades, incluso cuando se les anima a hacerlo mientras realizan tareas para las que están especialmente cualificadas o equipadas. El autor define el análisis y definición de un puesto de trabajo como un procedimiento que permite obtener toda la información necesaria en relación al puesto de trabajo; asimismo, señala que es el punto de partida para desplegar otro tipo de actividades destinadas a mejorar la gestión de los recursos humanos (Carrasco, 2009).

Al respecto, Alfaro (2012) afirma que la planeación de personal consiste en un proceso a través del cual se busca definir las funciones que va a cumplir el personal y las estrategias para que ello genere el éxito de la organización; asimismo, señala que dentro de las organizaciones es necesaria la existencia de reglas y políticas que guíen las actividades de los servidores. Alfaro (2012) menciona también que, la planeación de los recursos humanos es una actividad fundamental para el éxito de la organización, dado que permite programar las actividades de producción, gastos, tipo correcto de personal, etc. Como parte de este proceso se responderán a preguntas de pronóstico sobre qué perfil deben tener los servidores de las distintas áreas, el inventario de los servidores con los que ya cuenta la organización, cuántos servidores se requiere ingresar, la experiencia que deben tener, capacidades, en nivel salarial que tendrán, entre otros.

### **1.2.3.2. Reclutamiento y selección de personal**

Canós et. al. (2012) lo definen como el proceso mediante el cual se elige a un colaborador dentro de un conjunto de solicitantes; resulta ser un proceso complejo que requiere una variedad de técnicas y no sólo implica la detección de conocimientos sino también enfocarse en las actitudes y valores. Asimismo, es necesario que el área que

requiere al colaborador deba brindar su opinión, no requiriéndose únicamente la opinión del área de Recursos Humanos.

Sobre el particular, Chiavenato (2007, p. 130) utiliza un término para desarrollar el proceso de reclutamiento, nos referimos al mercado de trabajo o empleo, desarrollando los términos oferta y demanda de empleo; así, define al mercado del empleo señalando que está constituido por las ofertas de empleo de las organizaciones en un contexto determinado, así como la demanda de estos por parte de las personas, en el mismo contexto. Asimismo, señala que el mercado de trabajo tiene categorías dependiendo de actividades y sectores. En tal sentido, describe una serie de fenómenos que dependerán de si la oferta es mayor a la demanda o viceversa.

Cuando la oferta resulta mayor a la demanda, la organización puede enfrentar el hecho de que los profesionales se estén enfrentando a mejores ofertas de trabajo, lo que a su vez generará que la organización tenga que invertir en políticas de atracción y retención de personal; asimismo, se puede presentar el caso de que hayan puestos que no lleguen a cubrirse, lo cual puede generar ciertas reacciones dentro de la organización, como por ejemplo reacciones en algunos servidores que sientan que tienen el dominio de la situación, entre otros. De otro lado, cuando la oferta resulta ser menor que la demanda, por el contrario, se suelen presentar los siguientes escenarios: baja inversión en reclutamiento y capacitación dentro de la organización, escasez de plazas y por lo tanto de puestos de trabajo, alta competencia; y, procura de las personas de no tener problemas dentro de la organización para permanecer en sus puestos (Chiavenato, 2007, pp. 131-132).

De otro lado, Universidad Cisneros (2019) sostiene que es trascendental que la organización a través del área de Recursos Humanos sea la encargada de definir la forma en que desarrollará el proceso de selección, estableciendo tareas como la forma de

recepción de currículos, entrevistas, realización de pruebas, evaluación de candidatos, entre otros. Sobre ese punto coincide Castaño (2005) quien afirma que corresponde al área de Recursos Humanos la generación de un procedimiento estándar de selección de personal, entre cuyas actividades están la descripción del puesto, recepción de solicitudes, reclutamiento, etc.

Finalmente, Chiavenato (2007) resalta la diferencia entre los procesos de reclutamiento de personal y selección de este indicado que el segundo es un proceso de comparación entre dos variables determinadas que vienen a ser las características del puesto y las capacidades de los postulantes.

### **1.2.3.3. Capacitación de servidores**

Como ya fue mencionado anteriormente, es de suma importancia que, como parte de la gestión de los recursos humanos, la organización compatibilice sus objetivos con los de sus servidores; en tal sentido, Castaño (2005) afirma que, será necesario elaborar un Plan de Formación que permita que los individuos que forman parte de la entidad alcancen sus objetivos profesionales. Dentro de este plan, sostiene Castaño, se deben incluir tópicos como la transmisión de la cultura organizacional, capacitación, motivación, compatibilización de la formación de los servidores con las estrategias y objetivos de la organización, etc.

También se considera que la formación se relaciona con la adquisición de conocimientos específicos, que permitan a un empleado cumplir la norma exigida por el empresario con sus conocimientos actuales; sin embargo, la formación no sólo está relacionada con la adquisición de conocimientos, sino también con la preocupación por las actitudes y el comportamiento de los servidores. (Universidad Cisneros, 2019). Para poder implementar un programa de capacitación y formación de forma eficiente se

requiere, en primer término, identificar las necesidades y carencias del personal que colabora con la organización, posteriormente es necesario trazar objetivos y métodos de acuerdo con los resultados encontrados en el paso anterior, elaborar los contenidos, implementarlos y finalmente llevar a cabo un control de efectividad (Universidad Cisneros, 2019).

Al respecto, Matheus, Pérez & Moreno (2015) afirma que el conocimiento resulta un aspecto importante de la gestión del talento humano, y ello implica aportar conocimiento a las personas que forman parte de la organización.

#### **1.2.4. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos humanos**

Conforme lo señala el Decreto Legislativo N° 1023, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) en el sector público está encargado del establecimiento, desarrollo y ejecución de la política estatal sobre el Servicio Civil, y está compuesto por normas, métodos, procedimientos, principios y técnicas que utilizan las instituciones que forman parte del sector público para gestionar sus recursos humanos (MINJUS, 2016).

Al respecto, Morales y Rey (2020) detallan que este sistema se remonta al año 1937, año en el que se crea el Sistema de Escalafón y Pensiones que comienza la definición de la carrera administrativa en nuestro país. Los autores mencionan, además, que, el sistema que rige la carrera administrativa en el Perú actualmente se basa en la meritocracia e igualdad de oportunidades, así como la procura del aseguramiento <sup>82</sup> de la calidad de los servicios para la ciudadanía.

Es menester precisar que el SAGRH está compuesto por un cúmulo de subsistemas que le permiten cumplir con sus objetivos. Dentro de estos subsistemas están la planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su

distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y capacitación; y, finalmente, gestión de relaciones humanas y sociales (Servir, 2021a).

El SAGRH está compuesto por la Autoridad Nacional der Servicio Civil (Servir), la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas; y, las oficinas de recursos humanos de las distintas entidades del Estado (Legis.pe, 2021). La rectoría del sistema bajo comentario se encuentra en manos de Servir, entidad de Derecho Público adscrita a la Presidencia del consejo de ministros (PCM) (Legis.pe, 2021).

#### **1.2.4.1. Subsistema de Gestión de Rendimiento**

Este es un subsistema del SAGRH a través del cual se identifica, reconoce y promueve el aporte que tienen los servidores públicos al desempeño y logro de los objetivos que tiene la institución (Servir, 2021b).

La gestión del rendimiento es un procedimiento que tiene como principal objetivo estimular el buen desenvolvimiento de los servidores, entiéndase, servidores públicos o civiles, para ello se basa en el reconocimiento que tiene cada uno de los servidores con los objetivos de la institución. Tiene como uno de sus principales pilares la evaluación de los servidores y el hallazgo de sus necesidades de acuerdo con el puesto que ocupa (Universidad Continental, 2017).

El subsistema de Gestión de Rendimiento y la Evaluación de Desempeño como parte del mencionado subsistema, se aplica a todos los servidores del Estado, no importando su régimen laboral (MINJUS, 2016, p. 30). Asimismo, es preciso indicar que la Gestión de Rendimiento no implica únicamente la evaluación de desempeño de los servidores públicos, sino que realiza una alineación entre el desempeño esperado con los

objetivos institucionales, promueve una permanente retroalimentación a fin que el servidor, en efecto, cumpla los objetivos esperados, permite recoger información sobre el desempeño de forma individual y grupal permitiendo hallar oportunidades de mejora; y, permite una continuidad de los retos y objetivos, cuando el servidor ha sido, inclusive, promovido del puesto (Servir, 2021c).

#### **1.2.4.2. Evaluación de Desempeño**

Chiavenato (2007) define la evaluación de desempeño como una apreciación del desempeño de una persona en determinado puesto laboral, así como una evaluación prospectiva de cómo se desempeñará en el futuro; en tal sentido, señala que, como parte de este proceso se estimula y juzga el valor y las cualidades de las personas. Asimismo, señala que no es conveniente limitar la evaluación de desempeño a la opinión del superior respecto al cumplimiento de los objetivos de sus servidores, sino que es preciso descender hasta encontrar causas de los resultados obtenidos (pp. 246-247).

Por su parte, respecto a la evaluación de desempeño como parte del Subsistema de Gestión de Rendimiento, el MINJUS (2016) señala que, este es un procedimiento esencial que permite apreciar objetivamente el rendimiento de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones.

Tal como lo indica la propia autoridad sectorial, el proceso de evaluación de desempeño debe sujetarse a ciertas reglas como por ejemplo que los factores a medir deben estar relacionados con las funciones que cumple el servidor en el puesto laboral; el servidor evaluado debe saber anticipadamente de los procedimientos, factores y metas; la periodicidad es anual, etc.



### **1.2.5. Centro de planeamiento estratégico (CEPLAN)**

Como lo menciona la Presidencia del Consejo de ministros (2019) El CEPLAN, es un organismo técnico especializado que actúa como ente rector efectivo del Sistema Nacional de Planificación Estratégica, conduciéndolo de forma participativa, transparente y coordinada, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y al desarrollo sostenible del país.

Como misión el CEPLAN ejerce y orienta a las entidades del Sinaplan en una gestión con principios basados en la gestión eficaz, para poder cubrir la visión concertada sobre el desarrollo sostenible.

A la par de actuar como rector del SINAPLAN, a CEPLAN le competen funciones relacionadas al planeamiento estratégico que en conjunto se centran en articular e integrar diversas propuestas y puntos de vista para elaborar el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo y otros planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales.

#### **1.2.5.1. Vinculación con el territorio**

Es responsabilidad y función de la provincia planificar el desarrollo local y la organización territorial a nivel provincial. Los municipios provinciales son responsables de promover y acelerar el proceso de planificación del desarrollo integrado en su provincia, teniendo en cuenta las prioridades propuestas en los procesos de planificación del desarrollo local.

#### **1.2.5.2. Método de evaluación**

Para el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo ORPD (2020) El seguimiento de la gestión se centra en los resultados, por lo que el CEPLAN se encarga del seguimiento y evaluación de planes, políticas, programas, objetivos y proyectos, con

capacidad para emitir informes periódicos sobre la situación económica, social, ambiental e institucional del país a solicitud del presidente de la República o del presidente del Consejo de ministros.

### 1.2.6. Presupuesto por resultados (PpR)

Según el MEF (2019), el presupuesto por resultados o PpR es una de las estrategias pertenecientes a la gestión del sector público que permite asignar recursos presupuestarios a bienes y servicios y resultados que benefician a los ciudadanos, con la ventaja añadida de permitir su gestión. Por ende, el compromiso de las funciones por parte de las entidades públicas debe ser primordial para que sea logable generar datos e información de resultados confiables.

#### Importancia

43 La importancia del PpR radica sobre la contribución hacia la mejora de la calidad del gasto público, ya que permite a los organismos estatales:

Hacer un mejor uso de los recursos públicos, donde se prioriza el gasto público en la provisión de bienes y servicios que, de acuerdo con la evidencia, contribuyen al logro de resultados relacionados con el bienestar de la población.

#### 1.2.6.1. Funciones de PpR

- Evaluación de logro y cumplimiento de resultados, en pro del beneficio sobre la población.
- Creación y establecimiento de 11 mecanismos para la información sobre los bienes y servicios, los resultados encontrados y la gestión respectiva.
- Introducción de incentivos sobre entidades que cumplan sus funciones de manera sobresaliente.

- Presupuestar sobre los bienes y servicios influyentes en el logro de resultados.
- Manejo de información sobre la asignación de recursos y gastos públicos.
- Determinación de responsabilidades en función al cumplimiento de actividades predefinidas.
- Rendición de cuentas sobre el gasto público.

### 1.2.7. Ministerio de Economía y finanzas (MEF)

Para el MEF (2019) El Ministerio de Economía y Finanzas es un organismo del Poder Ejecutivo cuya estructura, atribuciones y funciones se rigen por el Decreto Legislativo N° 183 y sus modificatorias. Tiene a su cargo la planificación, dirección y control en materia de presupuesto, tesorería, dotación, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo, como ente rector, diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial en su ámbito.

#### 1.2.7.1. Objetivos estratégicos institucionales

Para el (MEF, 2019) los objetivos estratégicos basados en la institución son:

- Conseguir una mayor apertura económica y armonización del mercado de bienes y servicios.
- Ampliar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros y la previsión privada.
- Reactivar la inversión destinada a cerrar brechas en infraestructura social y productiva.
- Mejorar la calidad del gasto público en todos los niveles de gobierno.
- Mejorar la transparencia y el desempeño contable del sector público.

### 1.3. Definición de términos básicos

- **Capital Humano:** Consiste en el capital de talento humano; a decir de Chiavenato (2007), la competencia de los servidores se manifiesta en su capacidad de actuación en diversas situaciones de modo que sean capaces de crear valor (tangible o intangible); así, el talento humano se conforma de los talentos dentro de la organización que son capaces de crear valor para la misma.
- **Desempeño:** Es el resultado del procesamiento de variantes como dedicación, la capacidad y esfuerzo individual o colectivo. Se puede medir de diversas formas, pero la más común es acompañando y realizando una observación detallada de lo que se hace, ya sea positivo o negativo (Estevez, 2019). Es preciso entender que el desempeño es un concepto situacional (Chiavenato, 2007, p. 243).
- **Eficiencia:** El término eficiencia implica que los recursos determinados para un fin sean utilizados de una manera óptima a fin de lograr el mejor resultado posible (Sánchez, 2021).
- **Funciones:** Son un cúmulo de responsabilidades, tareas y actividades necesarias para realizar una determinada función dentro del puesto laboral (Jiménez, 2020).
- **Gestión:** Se trata de procedimientos y acciones que permiten lograr un objetivo específico (Westreicher, 2020).
- **Municipalidad:** Órgano de gobierno local con autonomía económica, política y administrativa; encargado de fomentar el desarrollo sostenible mediante la correcta prestación de servicios públicos locales, utilizando, de manera racional, los recursos con que dispone e involucrando la parte productiva, autoridades y la sociedad civil organizada (Salas, 2021).

- **Organización:** Se trata de un sistema, el cual cuenta con ciclos de retorno para variar el propio sistema sea en su estructura, operación, función o propósito, accediendo a procesos de readaptación, construcción y auto reparación lo cual aprueba desarrollarse y relacionarse adecuadamente con su entorno (Thompson, 2007).
- **Políticas:** Hace referencia al conjunto de relaciones derivadas de la interacción entre personas, la misma que nace como consecuencia de vivir en sociedad. Surgiendo con la finalidad de mediar entre los conflictos que podría experimentar un conjunto de personas dentro de una comunidad (Marín, 2021).
- **Productividad:** Es la utilidad competente de recursos diversos como el trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes, servicios, entre otros, los cuales permiten el incremento de la factibilidad de producción, siempre que se incremente cualquiera de los factores antes mencionados (Sladogna, 2017).
- **Servidor público o civiles:** Constituyen servidores civiles los funcionarios públicos, directivo público, servidor civil de carrera y aquellos de actividades complementarias, así como servidores de confianza (Congreso de la República, 2013).
- **Recursos:** son los medios utilizados para poder cumplir una finalidad; económicamente hace referencia a satisfacer una necesidad. Un recurso puede ser cualquier elemento empleado para alcanzar un determinado objetivo en distintas áreas de estudio (Westreicher, 2020).

- **Aprobación del presupuesto:** Ley por la que se fija legalmente el importe del crédito presupuestario, que incluye la cantidad máxima de gasto permitida en el ejercicio fiscal (MEF, 2019).
- **Meta Física:** <sup>1</sup> Son declaraciones de resultados que describen los logros, efectos o consecuencias esperados como resultado de la implantación de más de una estrategia a través de un tiempo relativamente largo, generalmente de más de un año. <sup>55</sup> Expresan cuál es el resultado esperado y para cuándo se alcanzará.
- **Categoría presupuestaria:** Adquiere los elementos asociados a la metodología presupuestaria conocida como Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto (MEF, 2019).
- <sup>1</sup> **Programa Presupuestal:** Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios), para lograr un Resultado Específico a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública.

## CAPÍTULO II. PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.1. Preguntas

#### 2.1.2. Pregunta general

¿Cómo influye la gestión de recursos humanos en el desempeño de los servidores públicos reflejado en la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo (MDSAC), durante el periodo 2019-2020?

#### 2.1.3. Preguntas Especificas

- ¿Cuáles son las características de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?
- ¿Cómo influye la definición del puesto, selección y capacitación del personal en los resultados de la evaluación desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, 2019-2020?

### 2.2. Variables

#### 2.2.1. Variable Dependiente

##### Gestión de Recursos Humanos:

Es un proceso administrativo que se utiliza para aumentar y mantener los esfuerzos, la práctica, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros estructurales en beneficio de la disciplina, la organización en sí y el país en su conjunto (Rodríguez, 2013)

### **2.2.2. Variable Independiente**

#### **Desempeño de los Servidores Públicos:**

Desempeño de los servidores públicos reflejado en la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas.



### 2.3. <sup>41</sup>Operacionalización de variables

**Tabla 1.**

*Matriz de operacionalización de variable*

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica /Instrumento
VI: Gestión de recursos humanos	La variable dependiente está conformada por tres dimensiones y 20 ítems que permitirá medir la gestión de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo	Análisis y definición del puesto laboral	Objetivos institucionales Requerimiento de personal Perfil del puesto Escala salarial	Entrevista / Consulta de conocedor
		Reclutamiento y selección	Convocatoria Postulación Reclutamiento Selección	
		Capacitación de servidores	Capacitaciones internas Capacitaciones externas	
VD: Desempeño de servidores públicos	La variable dependiente está conformada por dos (02) dimensiones y 20 ítems que permitirá medir la evaluación de desempeño-reflejado en la ejecución presupuestal y cumplimiento de metas físicas programadas de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo	Tipos de evaluación	Presupuesto por resultado Servicio que se brinda Tipo de puesto	Entrevista/ juicio de expertos
		Factores de evaluación de desempeño	Metas individuales Función que se desempeña Factores grupales	

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Diseño Metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo aplicada y diseño no experimental con dimensión temporal transversal.

Dentro del enfoque cualitativo, está orientada a una investigación de profundidad descriptiva con diseño de investigación-acción y documental cualitativa.

La investigación es cualitativa porque estudiamos objetos para comprender el comportamiento de un grupo de servidores en la MDSAC en función de su accionar en el marco del Presupuesto por Resultados, es de tipo aplicada porque busca y consolida el conocimiento para su aplicación en otros estudios de investigación, es de diseño no experimental porque carece de una variable independiente y es temporal transversal porque la investigación corresponde a un periodo determinado.

Para tal efecto, la labor de investigación inició con el análisis documental que permitió identificar y desarrollar las principales teorías que orientan la gestión de los recursos humanos y el desempeño de los servidores públicos. Posteriormente, se realizó un análisis documental de los instrumentos de gestión de la MDSAC que rigen las funciones y el desempeño por parte de los trabajadores administrativos de la MDSAC; se revisó la información alojada en el Portal de Ayuda Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y a través de éstos, se infirió en dar respuesta a la alternativa de solución con sus propios recursos.

### 3.2. Diseño Muestral

La población analizada estuvo conformada por los trabajadores administrativos tanto nombrados como contratados que laboran en la MDSAC, esta población se

constituyó por 25 trabajadores municipales entre ellos personal nombrado, personal con contrato administrativo de servicios (CAS) y locadores. Al tratarse de una población pequeña, la muestra fue de igual tamaño que la población, es decir 25 trabajadores municipales diferenciando a los servidores civiles y otros trabajadores de los funcionarios públicos con puestos que tienen a su cargo otro personal.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Para lograr una eficiente recolección de datos, se utilizaron dos técnicas, la primera corresponde a la entrevista teniendo como instrumento el uso de cuestionarios. En esta, los cuestionarios constaron de preguntas realizadas en las entrevistas orientadas a los dos grupos descritos en el diseño muestral, es decir, a los trabajadores y servidores; y, de otro lado, a los funcionarios públicos con personal bajo su cargo. La segunda técnica utilizada fue la revisión documental, para lo cual se hizo uso del instrumento correspondiente a la ficha documental.

### 3.4. Técnicas de gestión y estadística para el procesamiento de la información

Los cuestionarios para la recolección de datos fueron elaborados de manera digital y presentados a los participantes de manera física, con la debida autorización por parte del Gerente Municipal quien permitió disponer de algunas jornadas para la recolección de datos. Para efecto de procesar la información obtenida a través de las entrevistas se realizó un registro de observaciones y de entrevistas. De otro lado, para el procesamiento de la información de fuente documental se realizó una primera selección de material bibliográfico relacionado con los problemas planteados; y, dentro de este grupo de documentos, se seleccionaron aquellos que cumplieran con los requisitos señalados en la reglamentación de la institución (Universidad) respecto al tiempo, el rigor científico y la información brindada por las Instituciones Gubernamentales como el Ministerio de

Economía y Finanzas y CEPLAN. Una vez realizado ello se organizó la información teniendo en cuenta las variables y objetivos formuladas. Finalmente, se procedió a realizar un análisis de los documentales; y, extraer, si correspondía, la información pertinente para el proyecto.

### **3.5. Aspectos éticos**

De acuerdo con los aspectos éticos considerados para poder desarrollar una correcta investigación, se ha considerado:

Propiedad Intelectual, es una herramienta que permite explorar alternativas para las personas que buscan creaciones intelectuales a partir o tomando como base trabajos anteriores, de manera que puedan encontrar salidas legales para esta diferente forma de creatividad o desarrollo intelectual (Benites, 2020)

Privacidad y confidencialidad, son conceptos que van de la mano, sin embargo, no tienen el mismo significado. La privacidad es mantenerse fuera de alteraciones en la vida privada o en los asuntos personales mientras que la confidencialidad hace partícipe al investigador para administrar y propagar correctamente información privada (CEPAL, 2020)

Originalidad, es el atributo o cualidad conferida a la creación que no fue copia ni imitación. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la originalidad está relacionada con cosas novedosas que se pueden utilizar para realizar copias similares (Ortiz, 2019)

Beneficencia, es el actuar de haciendo el bien y en beneficio de cada persona. Es un aspecto ético usado con frecuencia para el ámbito médico ya que es una obligación realizar todo lo necesario para que los pacientes estén a salvo (Zerón, 2019).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

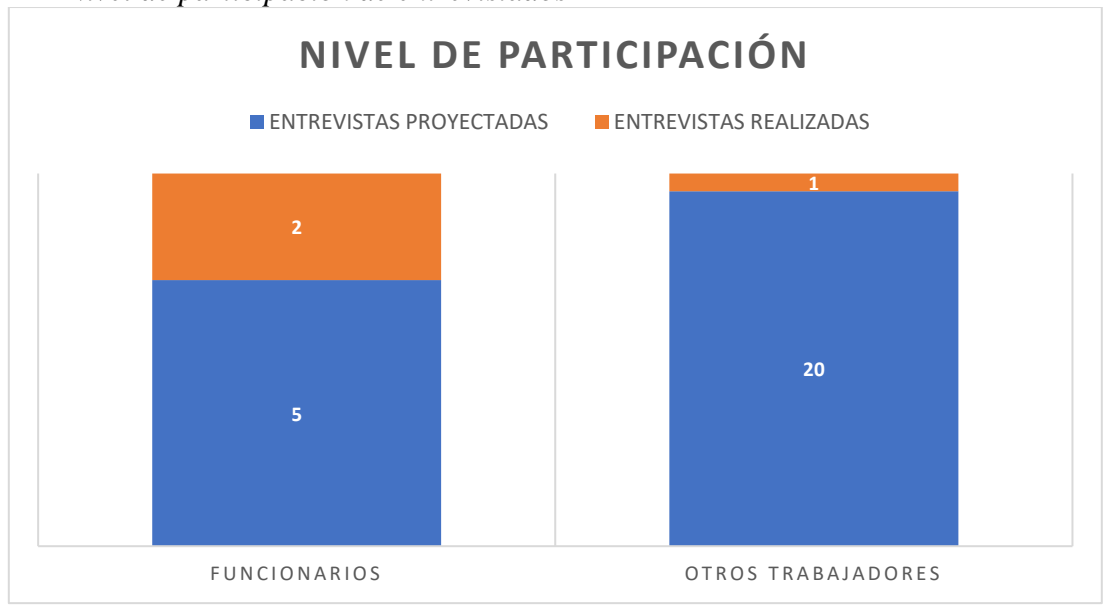
Conforme a lo proyectado de manera inicial, como propuesta de valor se planteó la implementación de mejoras en <sup>21</sup> la gestión de recursos humanos en la MDSAC, lo cual a su vez permitiría mejorar el desempeño de los servidores públicos de la institución; para tal efecto se indicó que es necesario efectivizar y reforzar las funciones <sup>28</sup> de la gestión de recursos humanos relacionadas con la descripción de puestos laborales así como formalización de su contratación según el régimen correspondiente en el CAP, y también la capacitación de los servidores públicos. Para ello se debía tener en cuenta tres puntos que permitirá trabajar este cambio y desde ahí gestionar los nuevos procesos que se definan para las tareas:

1. Mejorar la planificación de los requerimientos de personal a contratar, que cumpla con el perfil profesional requerido para cubrir las plazas de manera eficiente. Para ello es necesario sincerar la información no sólo de las funciones sino también, del número de personal que requieren en la entidad para poder cumplir su propósito de metas tanto físicas como presupuestales.
2. Optimizar los procesos de selección: Se tiene que innovar desde el inicio en la gestión de personas. Cada proceso de selección debe dar como resultado la incorporación de un profesional competente que aporte algo productivo al equipo, es decir, que ofrezca un valor agregado.
3. Apostar por capacitación constante: Lo que se busca es lograr capacitación constante de los servidores públicos en temas que atañen a su actividad, así como actividades relacionadas a la función pública, de modo que dichos conocimientos puedan ser aplicados en la institución generando valor a través de eficiencia en el cumplimiento de funciones, metas físicas y presupuestales.

En atención a lo antes descrito, se proyectó que, para la recolección de datos, la población estaría compuesta por la totalidad de servidores, siendo 25 trabajadores de la MDSAC, quienes responderían a interrogantes que nos permitirían medir las variables del presente proyecto.

Del proceso de recolección de datos se tiene las siguientes cifras sobre la participación del personal de la MDSAC:

**Figura 1**  
*Nivel de participación de entrevistados*



Nota: Elaboración Propia, 2023

De la Figura 1 antes mostrada se tiene que, el nivel de participación de los trabajadores y funcionarios de la MDSAC dentro del proceso de entrevistas con miras a la presente investigación, no tuvo la participación esperada ni deseada; tal como se puede visualizar, en el caso de los funcionarios vemos que de los 05 solo respondieron 02 (Gerente, y Jefe de Recursos Humanos) y para la población de otros trabajadores solo se obtuvo 01 respuesta de los 20 esperadas, sobre la gestión de los recursos humanos en su centro de labores.

Sobre este punto es necesario mencionar que, como parte del proceso se informó a los trabajadores sobre la confidencialidad y uso estrictamente académico de las

entrevistas. Sin embargo, a pesar de ello, la mayoría de los servidores no respondieron la entrevista. Al preguntarles por los motivos de su desinterés, obtuvimos una respuesta verbal en lo que algunos creían que no estaban calificados para responder a las preguntas, ya que no trabajaban en el ámbito de los recursos humanos. Otros servidores señalaron que su desinterés se debía a que, dado a la pronta elección municipales Distritales podrían ser removidos de la actual gestión municipal, por lo que no creían pertinente responder a la entrevista formulada.

De los funcionarios entrevistados (2), se tiene que los mismos respondieron un bloque de preguntas destinadas a medir las dimensiones consistentes en: análisis y definición del puesto laboral, tipos de evaluación, factores de evaluación de desempeño, retroalimentación reclutamiento y selección y capacitación de servidores. Los entrevistados respondieron a las preguntas de acuerdo al detalle que se muestra a continuación:

**Tabla 2.**  
*Entrevistas a funcionarios*

	<b>Funcionario 1</b>	<b>Funcionario 2</b>
<b>¿Cuáles son los objetivos institucionales que ayuda a cumplir el área del cual usted es el encargado?</b>	“Planificar la gestión administrativa, organizar, dirigir, controlar, evaluar los desempeños a todas las áreas administrativas”	“Mejorar la calidad de los servicios de saneamiento en el distrito”
<b>¿Cómo se reflejan dichos objetivos en el personal que trabaja en el área?</b>	“En la satisfacción de los usuarios; y, el logro de cumplimiento de metas”	“Mayor compromiso para mejorar los trabajos”

<p><b>¿Cómo se reflejan dichos objetivos en los requerimientos de personal que realiza?</b></p>	<p>“Mejor proceso de selección”</p>	<p>“En una mayor eficacia de la selección del personal”</p>
<p><b>¿Qué factores toma en cuenta al momento de requerir nuevo personal para su área?</b></p>	<p>“Que cumplan con el perfil adecuado al cargo a ocupar”</p>	<p>“La disponibilidad de siempre querer aprender y la disponibilidad de tiempo”</p>
<p><b>¿Cómo se elaboran los perfiles de los puestos laborales convocados?</b></p>	<p>“Teniendo en cuenta las necesidades de la institución.”</p>	<p>“Según los trabajos que se desea realizar”</p>
<p><b>¿Qué factores se toman en cuenta para asignar un monto salarial de los servicios civiles?</b></p>	<p>“Se toma como referencia la disponibilidad presupuestal, tomando como base el Valor Remunerativo Mínima Vital (RMV) vigente”</p>	<p>“La complejidad del trabajo y los conocimientos previos para realizar dichos trabajos”</p>
<p><b>¿Cuántas veces se han realizado evaluaciones de desempeño al personal a su cargo?</b></p>	<p>“Ninguna”</p>	<p>“Ninguna”</p>
<p><b>¿Quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación de desempeño?</b></p>	<p>“La máxima autoridad administrativa, jefe de recursos humanos y personal estable”</p>	<p>“Jefe de recursos humanos”</p>



<b>¿Qué tipos de evaluación de desempeño aplicaron?</b>	“No se aplica ningún instrumento”	“Ninguna”
<b>¿Cómo se relacionan los tipos de evaluación con las características de la institución y el servicio que se brinda?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”
<b>¿Qué tipos de evaluación se aplican de acuerdo a los diferentes puestos existentes en su área?</b>	“No se aplica”	“No se aplica ningún tipo de evaluación”
<b>¿Dentro de los factores de la evaluación de desempeño, cómo se miden las metas individuales de los servidores civiles?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”
<b>¿Con qué factores evalúan la función que desempeña el servidor?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”
<b>¿Con qué factores se evalúan las relaciones sociales y grupales dentro del área?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”

<b>Luego de la evaluación de desempeño, ¿De qué forma se hace conocer los resultados a los servidores civiles?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”
<b>¿Cuánto tiempo suele durar el proceso de evaluación de desempeño?</b>	“No se aplica”	“No se aplica”
<b>¿En qué momento se dan a conocer los resultados a los servidores civiles?</b>	“No se ha dado recomendaciones”	“No se aplica”
<b>¿Qué medidas se toma para que el servidor civil mejore en su calificación dentro de la evaluación de desempeño?</b>	“No se ha tomado medidas”	“No se aplica”

De la entrevista ejecutada, el único trabajador dispuesto a realizar este proceso respondió un bloque de preguntas destinadas a medir las dimensiones consistentes en: reclutamiento y selección, así como capacitación de servidores. El entrevistado respondió a las preguntas de acuerdo con el detalle que se muestra a continuación:

**Tabla 3:***Entrevistas a servidores*

	<b>Colaborador 1</b>
<b>¿Cuál es su tiempo de servicio en la entidad?</b>	“3 meses”
<b>¿Usted tiene conocimiento de la existencia de procesos de selección de personal?</b>	“sí”
<b>¿Podría usted describir las convocatorias a los procesos de selección de personal?</b>	“Definición de la necesidad, elaboración del perfil del puesto, lanzamiento de la convocatoria, presentación de cv’s, presentación de candidatos y selección”
<b>¿Considera usted que el procedimiento para postulación a los procesos de selección de selección de personal fue adecuado y transparente? ¿Por qué?</b>	“Sí, porque se han presentado varias personas con sus respectivos cv’s y se ha elegido al que cumple. Además de la entrevista”
<b>¿Cuáles son las etapas del reclutamiento del personal?</b>	“Definición de la necesidad, elaboración del perfil del puesto, lanzamiento de la convocatoria, presentación y selección”
<b>¿Qué se evalúa en cada etapa?</b>	“Los requisitos que se deben cumplir”
<b>¿Quiénes, normalmente, asumen cargos como miembros de la comisión o jurado calificador?</b>	“Jefe de recursos humanos”
<b>¿Cómo considera que fue el desempeño de la comisión o jurado calificador en los procesos de selección? Explique.</b>	“Correcta”

<b>¿Cuántas veces, en el periodo mencionado, ha recibido capacitaciones por parte de la entidad?</b>	“3 veces”
<b>¿Sobre qué temas ha sido capacitada?</b>	“Gestión pública, clima organizacional y TIC’s”
<b>¿Cuántas veces, en el periodo mencionado, su empleador ha posibilitado o gestionado capacitaciones externas?</b>	“Ninguna”
<b>¿El costo de alguna de ellas fue asumida por la Municipalidad?</b>	Sí

Como parte del estudio y desarrollo de la variable dependiente, referida <sup>92</sup> a la gestión de los recursos humanos dentro de la MDSAC durante los años 2019-2020, de las entrevistas realizadas obtuvimos respuestas únicamente de las dimensiones de análisis y definición del puesto laboral, el reclutamiento, selección de personal y la capacitación realizada al mismo.

En ese sentido, analizadas las respuestas de funcionarios y servidores de la institución, se pudo obtener las siguientes afirmaciones:

- Los funcionarios con personal a cargo tienen claros los objetivos institucionales de la Municipalidad y del área bajo su responsabilidad; sin embargo, no definen con claridad cómo es que dichos objetivos se ven reflejados en los puestos laborales de las áreas a su cargo y tampoco, cómo se reflejan en el requerimiento de personal que ellos realizan.

- Con relación al reclutamiento del personal, los funcionarios señalan que los factores que se toman en cuenta son el perfil que tengan, dando a entender que éste debe coincidir con el que se requiere para la actividad específica que va a realizar el personal a contratar y con las necesidades de la institución, así como aspectos subjetivos como la voluntariedad del postulante, su disposición de tiempo y de aprendizaje.
- Sobre el reclutamiento y selección del personal, se tiene que, los servidores tienen un conocimiento general de cómo se llevan a cabo las convocatorias y el proceso de selección del personal. Asimismo, se considera que dichos procedimientos se han llevado a cabo con transparencia debido a que se ha podido garantizar la libre concurrencia.
- Se ha identificado, también, que las personas a cargo de <sup>91</sup> la selección del personal son funcionarios del área de recursos humanos.
- En atención al aspecto remunerativo, los funcionarios participantes señalan que la asignación de los montos salariales responde a la disponibilidad presupuestal, al trabajo a realizar y el conocimiento previo que se tenga sobre el mismo por parte de los servidores contratados.
- Con relación a la capacitación se tiene que, si bien el personal ha sido capacitado por la entidad, dicha capacitación responde a temas transversales a las funciones de todo trabajador del Estado, y que las mismas han sido efectuadas por la propia institución, no habiendo capacitaciones externas y tampoco sobre temas específicos de la función de los servidores en la institución.
- Con respecto a la variable dependiente, referida al desempeño de los servidores, los entrevistados coinciden que no es un proceso que se haya realizado en la institución.

## **Análisis del cumplimiento de actividades y ejecución de gastos de las Municipalidades Distritales de San Andrés de Cutervo y La Ramada 2019**

### **Descripción de programas presupuestales**

#### **0001: Programa articulado Nutricional**

El Programa Articulado Nutricional (PAN) fue creado en 2008 para combatir la <sup>61</sup>desnutrición crónica en niños menores de cinco años, y forma parte de la estrategia de gasto público conocida como presupuesto por resultados (PpR). Este programa contempla productos dirigidos a controlar los factores que contribuyen a la desnutrición, uno de los cuales es mejorar la nutrición y la alimentación.

#### **0083: <sup>13</sup>Programa Nacional de saneamiento rural**

El Programa Nacional de Saneamiento Rural - PNSR tiene como objetivo mejorar, reconstruir y fortalecer las condiciones de vivienda rural de las personas en situación de pobreza o pobreza extrema, permitiéndoles mejorar su calidad de vida, crear igualdad de oportunidades y desarrollar y fortalecer sus capacidades individuales y comunitarias.

#### **9001: Acciones centrales**

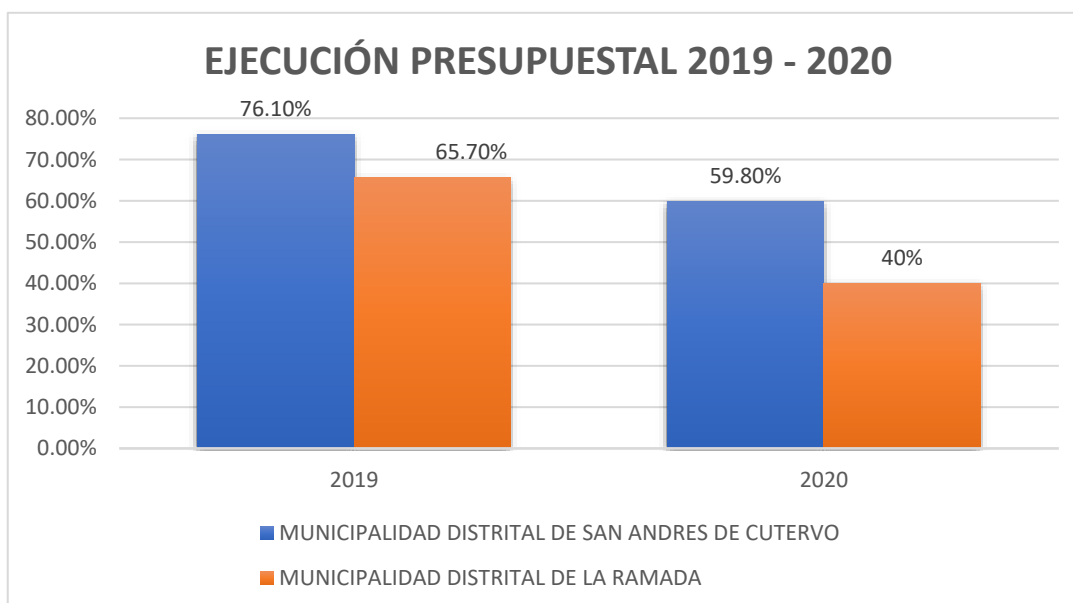
Las actividades clave incluyen actividades dirigidas a <sup>10</sup>gestionar los recursos humanos, materiales y financieros de la organización, que contribuyen a la consecución de los resultados de sus programas presupuestarios.

#### **9002: <sup>81</sup>Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos**

Comprende actividades para el objetivo específico<sup>11</sup> de la organización que no resultan en la entrega de un producto a una población específica. En el contexto de la implementación progresiva del PP, esta categoría puede incluir proyectos, con base en su registro en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

**Comparativa de tareas logradas por categoría presupuestal respecto al año 2019, sobre<sup>5</sup> la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada.**

**Figura 2**  
*Ejecución presupuestal respecto al año 2019 y 2020<sup>3</sup> de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada*

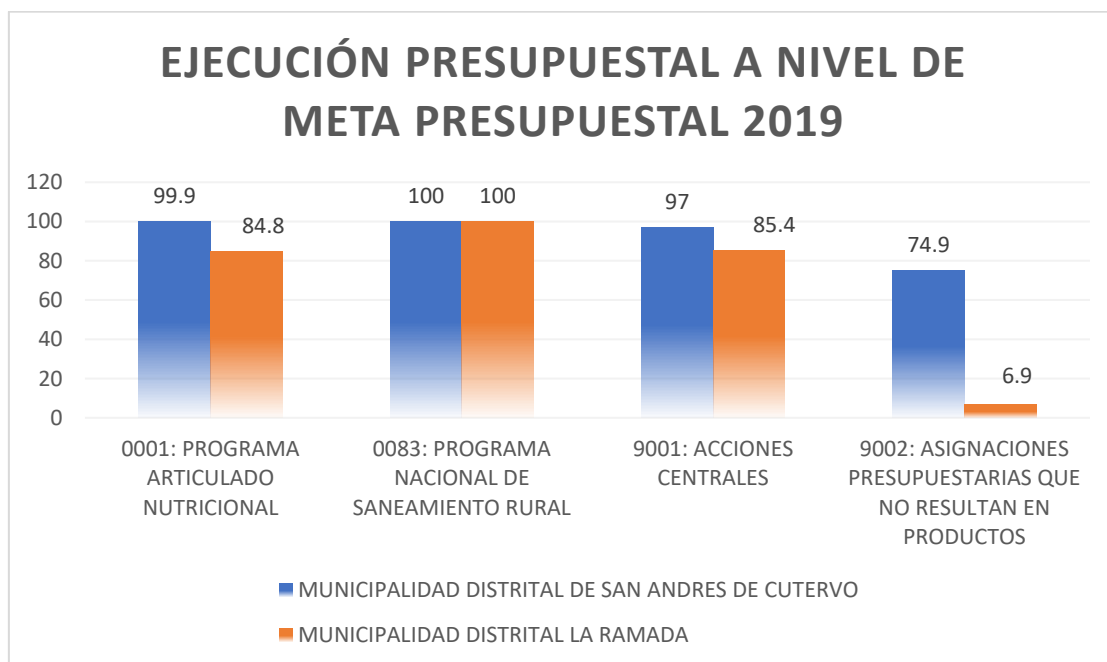


**Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 2, se muestra el cumplimiento de ejecución presupuestal de ambas municipalidades entre los años 2019 y 2020 en donde, se evidencia que en ambos años la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo tuvo una mayor ejecución presupuestal frente a<sup>56</sup> la Municipalidad Distrital de la Ramada, siendo en el año 2020 donde existe una mayor diferencia porcentual de ejecución (19.80% exactamente).

**Figura 3**

5 Avance presupuestal (AP%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2019, sobre la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital la Ramada



**Nota: Elaboración Propia, 2023**

La Figura 3 muestra, la ejecución presupuestal que han tenido ambas municipalidades respecto al año 2019 sobre las metas presupuestales asignadas y ejecutadas dentro de un período establecido; este reporte se expresa en medida de la unidad administrativa que le corresponde.

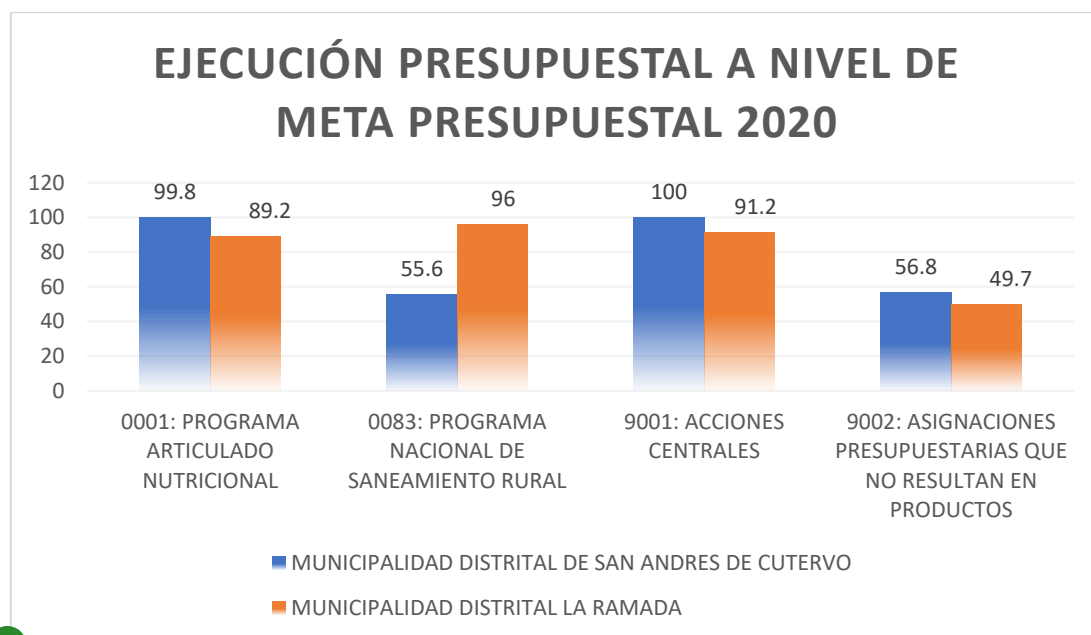
Se observa que ambas municipalidades tuvieron una considerable ejecución presupuestal, donde la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo muestra una mayor ejecución presupuestal en las categorías programadas en relación a la Municipalidad Distrital de la Ramada, teniendo en las tres primeras categorías 0001, 0083 y 9001 porcentajes similares (99.9% vs. 84.8%, 100% vs. 100% y 97% vs. 85.4% respectivamente), pero con una diferencia superior en la cuarta categoría 9002 (74.9 %



vs. 6.9%), por lo que se infiere que la MDSAC tuvo un mejor eficacia en la ejecución presupuestal frente a la Municipalidad Distrital de La Ramada.

**Figura 4**

5 *Avance presupuestal (AP%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2020, sobre la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada*



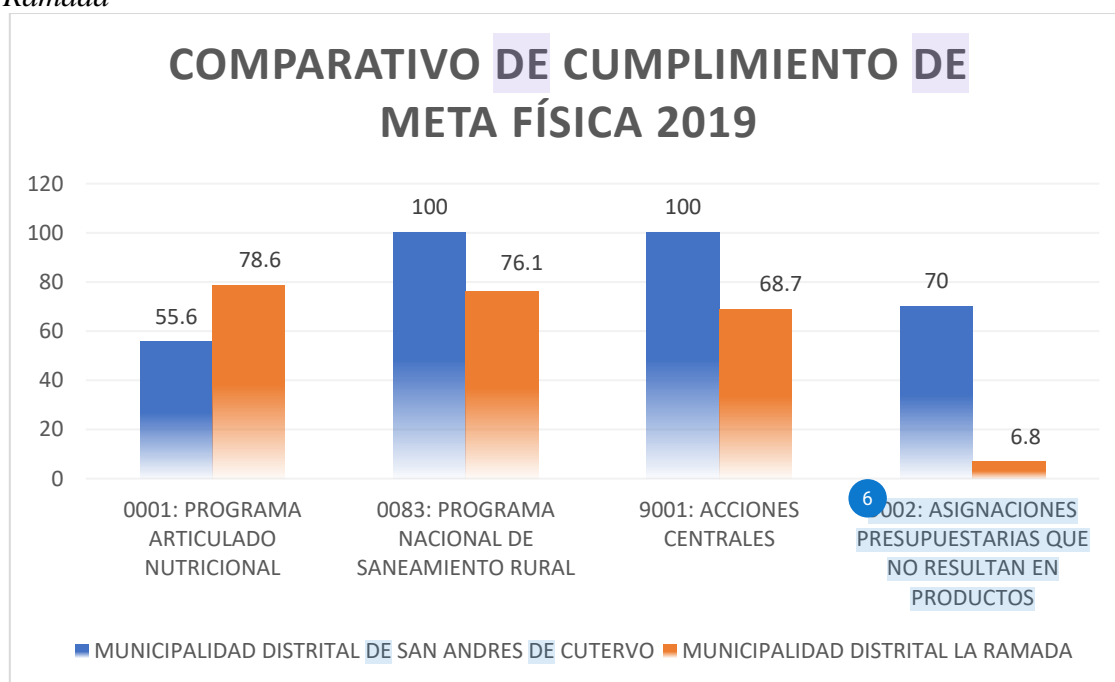
34 *Nota: Elaboración Propia, 2023*

Como se muestra en la Figura 4, la ejecución presupuestal que han tenido ambas municipalidades respecto al año 2020 sobre las metas presupuestales asignadas y ejecutadas dentro de un período establecido; este reporte se expresa en medida de la unidad administrativa que le corresponde.

Se observa que la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo muestra una mayor ejecución presupuestal para las categorías 0001, 9001 y 9002 (99.8% vs, 89.2%, 100% vs. 91.2% y 56.8% vs. 49.7% respectivamente), mientras que para la 0083 la MDSAC presenta una menor ejecución presupuestal (55.6% vs. 96% respectivamente), Por lo que se puede inferir que para el año 2020 la MDSAC tubo una mejor eficacia en la ejecución presupuestal frente a la Municipalidad Distrital La Ramada.

**Figura 5**

18 *Avance Físico (AF%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2019, sobre la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada*



**Nota: Elaboración Propia, 2023**

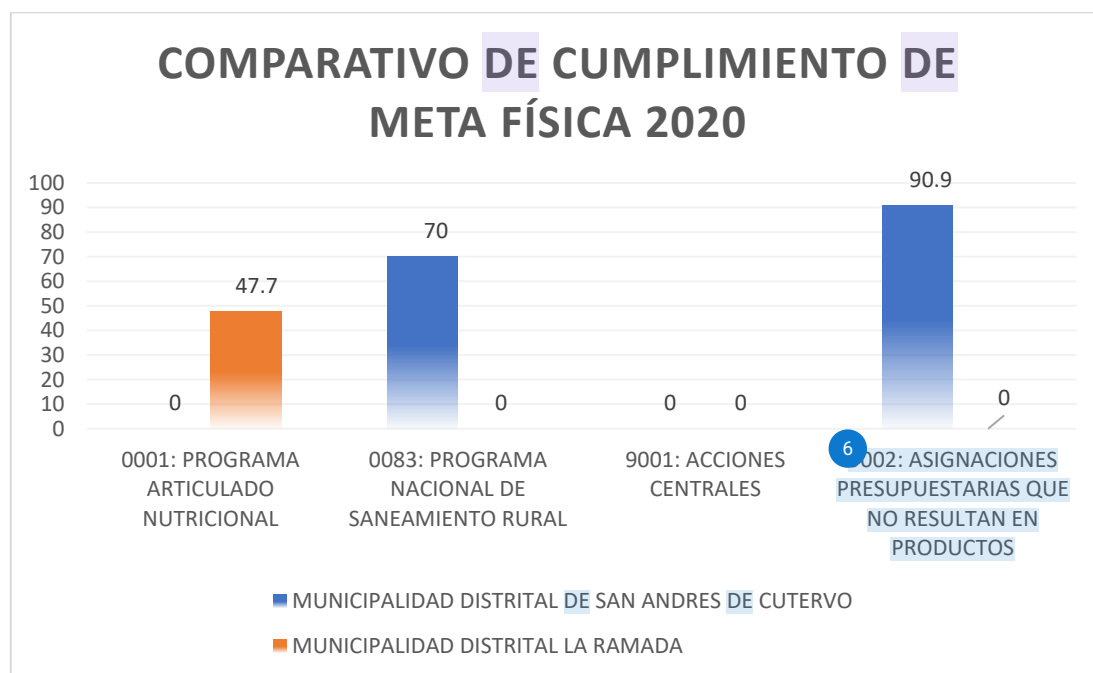
En la Figura 5, se muestra el cumplimiento de metas físicas por programa presupuestal entre ambas municipalidades respecto al año 2019, no obstante, se aplica el punto de comparación sobre las mismas categorías a fin de que exista un elemento en común que haga efectivo su análisis.

La Figura muestra que la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo tuvo una ejecución física mayor en relación a la Municipalidad Distrital de la Ramada, siendo en los programas 0083 y 9001 el cumplimiento total de la meta con un porcentaje del 100% frente a un 76.1 % y 68.7% respectivamente, mientras que el programa 9002 tuvo un resultado de 70% frente al 6.85 % de la Municipalidad Distrital de La Ramada y por último el programa 0001 se evidencia que la MDSAC tuvo una mejor ejecución de meta física (55.6%) en comparación de la Municipalidad Distrital de la Ramada (78.6%).

Concluyendo que la MDSAC fue más eficaz en el cumplimiento de las metas establecidas.

**Figura 6**

18 **Avance Físico (AF%) a nivel de metas presupuestales respecto al año 2020, sobre la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada**



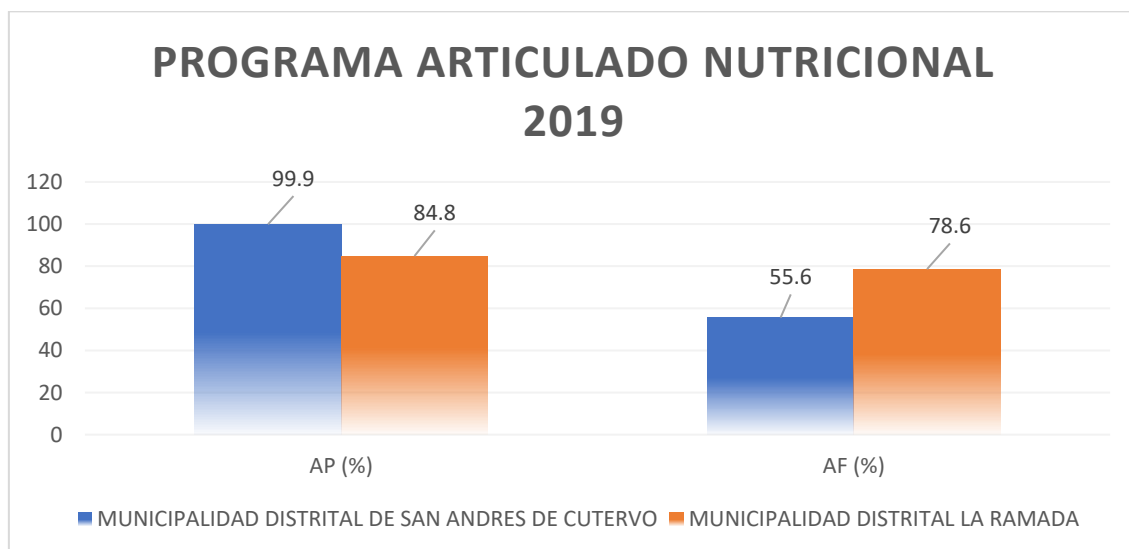
**Nota: Elaboración Propia, 2023**

Según lo que se muestra en la Figura 6, respecto al cumplimiento de metas físicas por programa presupuestal entre ambas municipalidades respecto al año 2020, se evidencia una baja disposición y desempeño sobre el cumplimiento de metas físicas en cada una de las programas presupuestales de ambas entidades, principalmente debido a factores relacionados a la coyuntura, adicional a ello se denota una falta de cumplimiento de actividades realmente significativa siendo así que para la categoría Presupuestal 0001 La MDSAC presenta una ejecución de 0% frente al 47.7% de la Municipalidad Distrital La Ramada, en la 9001 ambas municipalidades muestran 0% de ejecución de metas físicas; mientras que para la 0083 y 9002 la MDSAC tubo mejor eficacia al cumplir sus metas físicas (70% vs.0% y 90.9% vs. 0% respectivamente).

## 0001: PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL

**Figura 7**

*Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0001: Programa Articulado Nacional – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada*

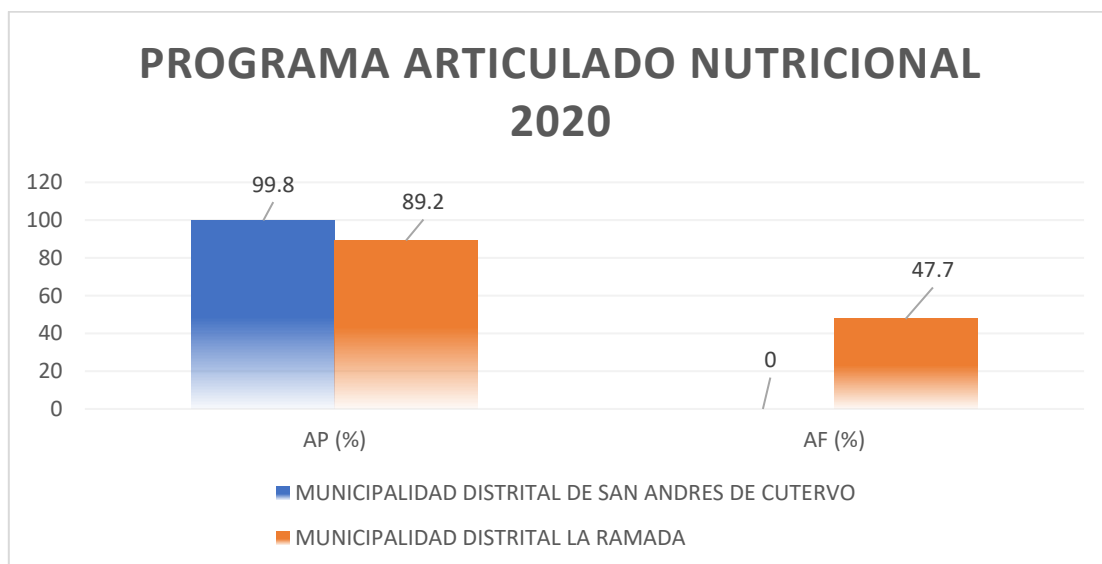


**Nota: Elaboración Propia, 2023**

Según la Figura 7, se muestra que el cumplimiento de actividades en el año 2019, en ambas municipalidades no ha sido completada en su totalidad, encontrando que la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo ha concluido con un 55.6% de metas físicas, sin embargo, presenta un 99.9% de presupuesto ejecutado, en comparación con la Municipalidad Distrital de la Ramada que cumplió con el 78.6% de metas establecidas y con 84.8% de ejecución presupuestal; por lo tanto, en esta actividad la MDR fue más eficiente en su gestión y el uso de sus recursos.

**Figura 8**

*Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0001: Programa Articulado Nacional – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada*



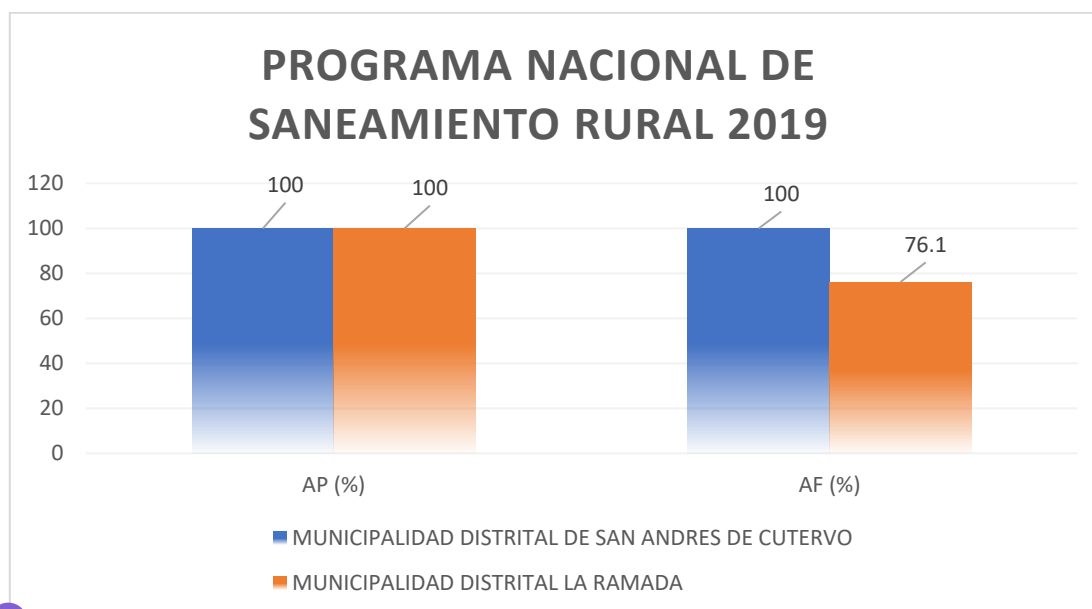
**Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 8, se demuestra que el cumplimiento de actividades en el año 2020, por parte de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo fue de un 0% sobre el 99.8% de ejecución presupuestal, lo que se reconoce como un avance nulo, en comparación con la Municipalidad Distrital de la Ramada que cumplió con el 47.7% con el 89.20% de ejecución presupuestal, que aunque se muestra como un resultado más atractivo, no lo es, puesto que no supera al menos el 50 % de las actividades establecidas; a pesar de ello para este año en este programa la Municipalidad Distrital de La Ramada demostró más eficiencia en el cumplimiento de sus metas.

## 0083: PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL

Figura 9

Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0083: Programa Nacional de Saneamiento Rural – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada

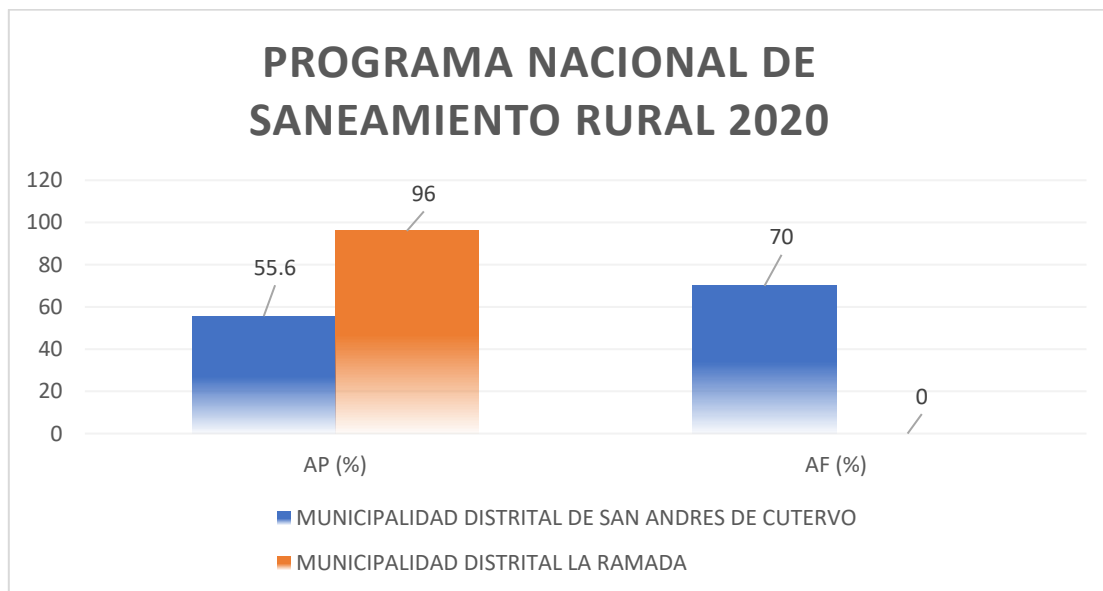


8 **Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 9, se muestra el nivel del cumplimiento de las metas sobre el programa nacional de Saneamiento Rural de ambas Municipalidades, para el año 2019 la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo ha concluido con el 100% de ejecución tanto en el avance físico como presupuestal, mientras que la Municipalidad Distrital de la Ramada cumplió con solo 76.1% de sus metas físicas frente al 100% de ejecución presupuestal infiriendo en que la gestión sobre el cumplimiento de sus metas es más eficiente en su gestión la MDSAC que la Municipalidad Distrital de La Ramada.

**Figura 10**

Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 0083: Programa Nacional de Saneamiento Rural – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada



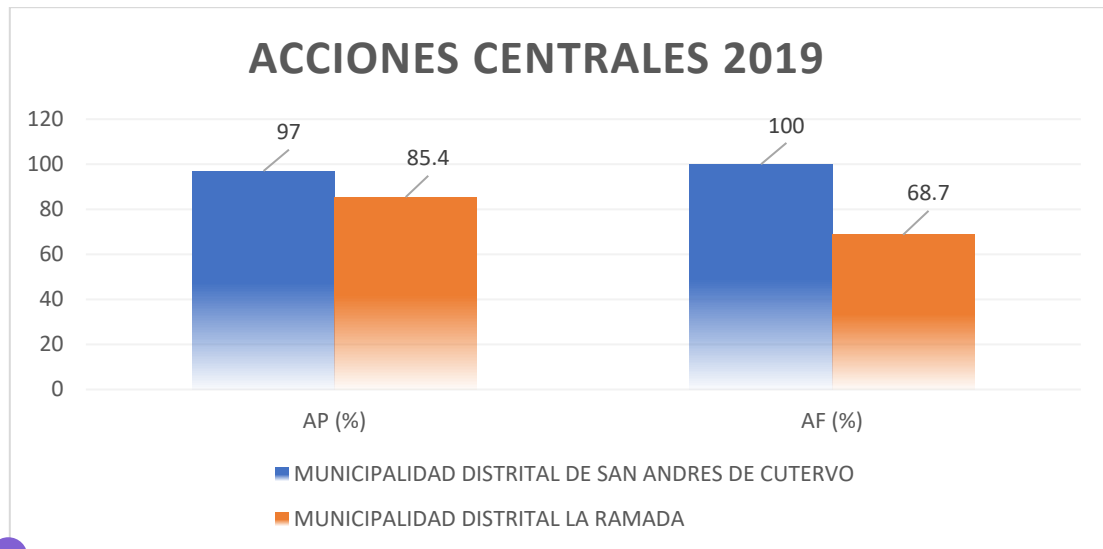
Nota: Elaboración Propia, 2023

En la Figura 10, se muestra el nivel del cumplimiento de metas sobre el programa nacional de Saneamiento Rural del año 2020 de ambas Municipalidades, donde la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo cumplió con el 70% de sus metas físicas, frente al 55.6 % de ejecución presupuestal, por otro lado, la Municipalidad Distrital de la Ramada obtuvo el 0% de cumplimiento de metas físicas frente al 96 % de ejecución presupuestal. Por lo que se infiere que la MDSAC demuestra mayor eficiencia en la gestión de sus recursos frente a la Municipalidad Distrital de La Ramada.

## 9001: ACCIONES CENTRALES

**Figura 11**

*Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 9001: Acciones centrales – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada*



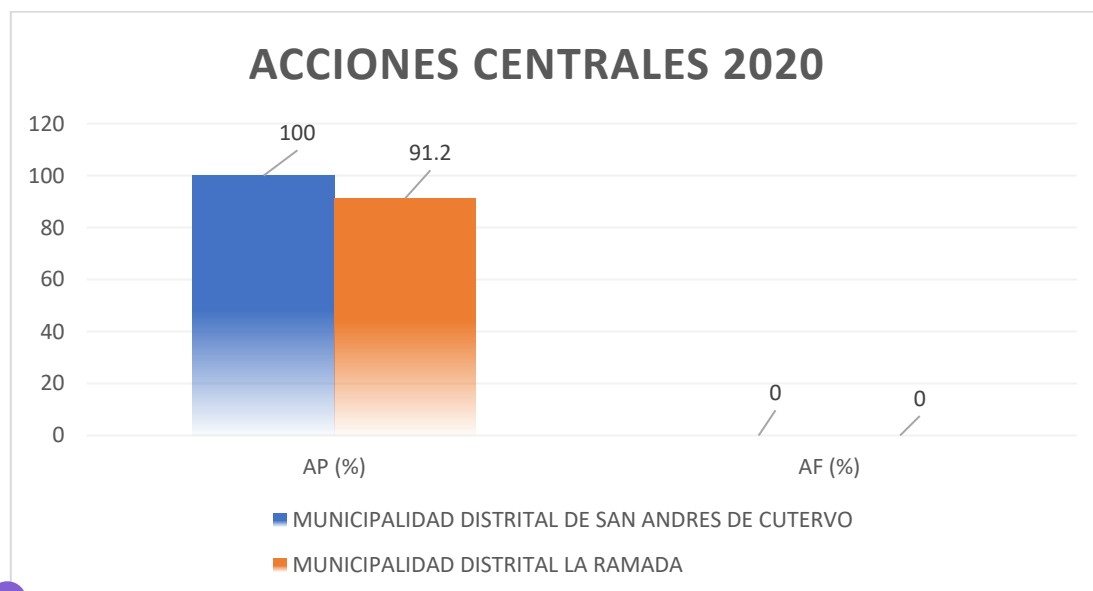
8 **Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 11, se muestra el nivel del cumplimiento de metas de ambas Municipalidades sobre la categoría presupuestal Acciones Centrales donde correspondientemente la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo ha tenido un eficiente resultado concluyendo con el 100% de cumplimiento de meta física frente el 97 % de ejecución presupuestal, por otro lado, la Municipalidad Distrital de la Ramada cumplió con solo 68.7% de metas físicas establecidas frente a un 85.4% de ejecución de presupuesto. Infiriendo que la MDSAC fue más eficiente en la consecución de sus metas.



**Figura 12**

*Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 9001: Acciones centrales – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada*

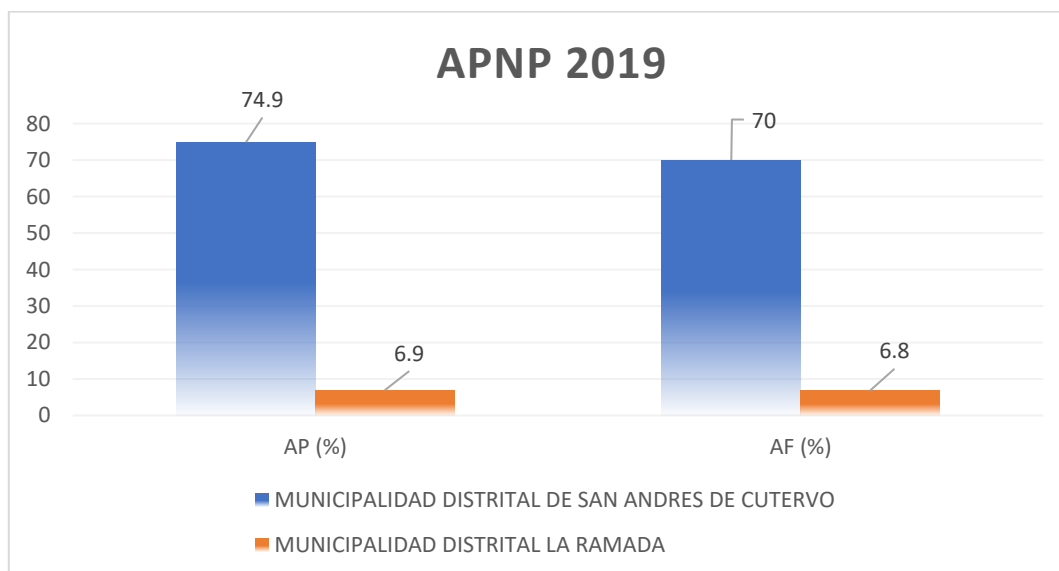


8 **Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 12, se muestra el nivel del cumplimiento de metas de ambas Municipalidades sobre la categoría presupuestal Acciones Centrales donde correspondientemente la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo ha tenido un 0% de cumplimiento de meta física frente el 100 % de ejecución presupuestal, por otro lado, la Municipalidad Distrital de la Ramada ejecutó el 0% de metas físicas establecidas frente a un 91.2% de ejecución de presupuesto. Concluyendo que ambas obtuvieron una pésima gestión de sus recursos evidentemente ejecutaron gasto sin orientar los resultados al cumplimiento de sus metas físicas.

**Figura 13**

Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 9002: Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos – 2019 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada

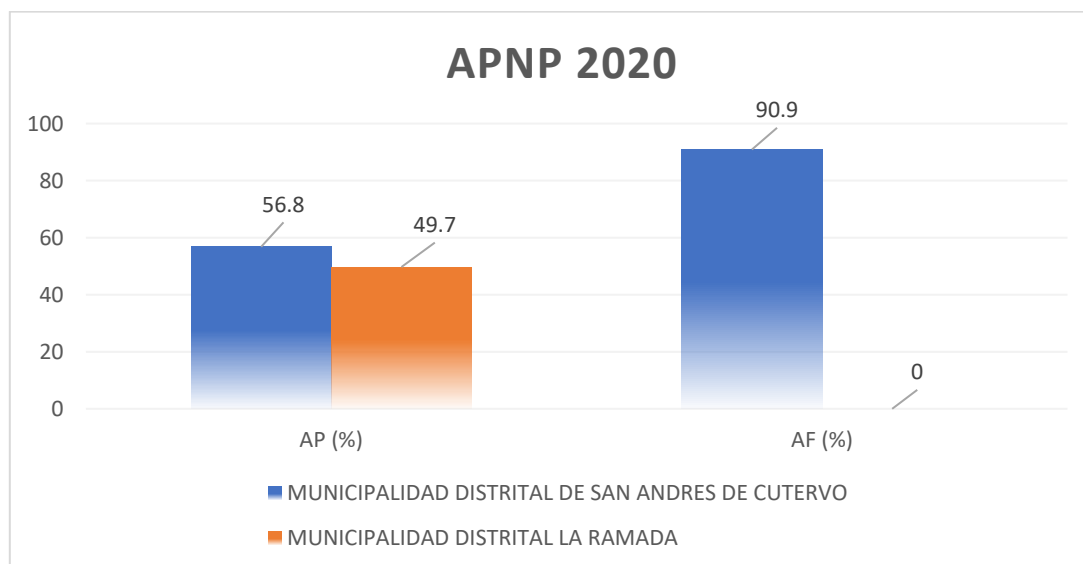


Nota: Elaboración Propia, 2023

En la Figura 13, se muestra el nivel del cumplimiento de metas de ambas Municipalidades sobre la categoría presupuestal Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos donde correspondientemente la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo ha tenido un 70% de cumplimiento de meta física frente el 74.9 % de ejecución presupuestal, por otro lado, la Municipalidad Distrital de la Ramada ejecutó el 6.8% de metas físicas establecidas frente a un 6.9% de ejecución de presupuesto. Concluyendo que la MDSAC demostró mayor eficiencia en ejecución de su gasto al cumplir sus metas físicas proporcionalmente a la ejecución presupuestal.

**Figura 14**

Cumplimiento de actividades propuestas respecto a la categoría presupuestal 9002: Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos – 2020 de las Municipalidades de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de La Ramada



**Nota: Elaboración Propia, 2023**

En la Figura 14, se muestra el nivel del cumplimiento de metas de ambas Municipalidades sobre la categoría presupuestal Asignaciones Presupuestarias que no Resultan en Productos donde correspondientemente la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo ha tenido un 90.9% de cumplimiento de meta física frente el 56.8 % de ejecución presupuestal, por otro lado, la Municipalidad Distrital de la Ramada ejecutó el 0% de metas físicas establecidas frente a un 49.7% de ejecución de presupuesto. Concluyendo que la MDSAC demostró eficiencia en ejecución de su gasto al cumplir sus metas físicas con una ejecución presupuestal por debajo del logro de las metas físicas.

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Tal como se tiene, la información obtenida de la recolección de datos a través de las distintas entrevistas se verifica que, por un lado, los funcionarios parecen tener claro los objetivos institucionales, lo que no resulta completamente claro es cómo relacionan dichos objetivos con la gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, no se logra explicar con claridad la forma en que los objetivos institucionales son considerados al momento de realizar la planificación de la contratación de personal, ni tampoco, la forma en que incluye en los aspectos específicos del reclutamiento, selección y contratación del personal. Sobre el particular, tal como se ha señalado en el marco teórico, parte importante de la gestión de recursos humanos es lograr un alineamiento de las actividades del personal con los objetivos de la institución. En ese entender, los hallazgos encontrados producto del proceso de recolección de datos indican que, dentro de la entidad estudiada no se cumple a cabalidad con ese objetivo.

74 En lo que respecta al procedimiento de reclutamiento y selección de personal, como se ha establecido de manera teórica, también 75 constituye una función importante dentro de la gestión de recursos humanos; dicho proceso debe tener en cuenta algunos aspectos trascendentales que permitan afirmar que estamos frente a una adecuada gestión de recursos humanos. El primer paso es necesario que se tengan claramente identificadas las actividades que van a realizar los futuros servidores, a fin de contar con un parámetro guía sobre lo cual evaluar a las personas que han postulado en la etapa de concurso. De lo señalado, resulta necesario que antes del reclutamiento y selección, se realice una labor de planificación y mapeo de puestos sobre la plaza a convocar resultando necesario actualizar el CAP para garantizar una correcta identificación y definición del puesto de trabajo.

Como segundo punto, el área usuaria es quién define en función al CAP y el MOF aprobado y actualizado los Términos de referencia requeridos y que se ajusten al puesto a convocar. <sup>65</sup> De los resultados obtenidos en la recolección de datos, se verifica que los puntos que se toman en cuenta para el reclutamiento de personal son, precisamente, las características del puesto y las necesidades de la institución, lo que permite afirmar que, en este punto, la MDSAC deberá analizar si viene cumpliendo con una gestión eficiente de los recursos humanos considerando que para ello se debe actualizar los documentos de gestión (CAP, MOF) en función de la actual realidad y normas legales emitidas por el ente rector SERVIR.

Un punto importante es la remuneración a ofertar a los concursantes. Por lo que la MDSAC debe también elaborar y aprobar su Presupuesto Analítico de Personal (PAP), por lo que el aspecto remunerativo es un punto que debe ser considerado a priori; ello debido a que, para determinar el monto remunerativo actual se toma en cuenta la disponibilidad presupuestal teniendo dificultades y restricciones <sup>95</sup> en la ley de presupuesto del año en curso, concluyendo que la actual gestión de recursos humano debería priorizar elaborar y/o actualizar su PAP antes de convocar mayor personal.

Pasando al tema de los concursos públicos de plazas, los actuales servidores que participaron de la encuesta afirman que los mismos se han llevado a cabo de manera óptima; sin embargo, de las propias entrevistas se tiene que los miembros de la comisión o jurado se conforman únicamente por personal del área de recursos humanos. Dicha situación no concuerda con lo que se espera de una gestión de recursos humanos óptima y eficiente, en la que se espera que el área usuaria, en la que desempeñará funciones el servidor, participe de manera activa en el concurso y selección de personal y que el proceso se realice en el marco de la normativa legal vigente conteniendo los documentos de gestión actualizados.

De otro lado, en lo que respecta a la capacitación del personal ha quedado establecido que, la teoría desarrolla la importancia de la capacitación del personal por parte de la entidad, no debe únicamente tener presente los objetivos institucionales, sino que también se debe tener en cuenta las actividades desempeñadas por los servidores, así como sus metas y objetivos personales, ello a fin de mejorar el ambiente laboral y la eficiencia del propio servidor. En el caso analizado, se tiene que las entrevistas evidencian que, si bien dentro de la MDSAC se ha capacitado al personal, dicha capacitación se ha limitado a aspectos transversales a la gestión pública, no evidenciándose en ningún momento, alguna consideración a las circunstancias o características específicas a la función que desempeñan los servidores. Finalmente, debe tenerse presente que no hay área más indicada para evaluar sobre aspectos de capacitación, experiencia y habilidades relacionadas al puesto.

Los factores anteriormente expuestos nos permiten afirmar que, si bien la gestión y administración de los recursos humanos dentro de la MDSAC no es ineficiente, aún existen oportunidades de mejora. Esto se debe a que la municipalidad está dando muestras de tener en cuenta para sus procesos muchos de los factores que la teoría considera esenciales para una adecuada gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, dentro de los aspectos antes desarrollados tenemos que la entidad debe mejorar sus políticas y procesos con relación a la elaboración del perfil del puesto, planificación de los aspectos remunerativos, involucramiento del área usuaria en el proceso de selección; y, capacitación del personal teniendo en cuenta aspectos adicionales, como la mejora de las capacidades y características específicas de los servidores.

Por otro lado, la doctrina desarrollada como parte de la presente investigación posiciona a <sup>1</sup> la evaluación de desempeño como uno de los procesos más importantes llevados a cabo por parte de la entidad. Dicho proceso consiste en una medición del

desempeño de los servidores a través de distintos indicadores. Existen diversas formas de medir el desempeño del personal, entre las que tenemos desde aquellas que se enfocan en la satisfacción del usuario, hasta otras orientadas a <sup>66</sup> determinar si se ha cumplido o no los objetivos propuestos. Los hallazgos de la presente investigación han evidenciado que, lamentablemente, la MDSAC no ha realizado, durante los años 2019-2020, ninguna evaluación de desempeño al personal, con lo cual resulta difícil determinar el nivel de eficiencia del personal en el cumplimiento de sus funciones, y cuáles son las oportunidades de mejora que se identifica en relación al resultado medido. Reflejando además los resultados en el marco del Presupuesto por resultados que como hemos visualizado en las Figuras la MDSAC no completa una gestión eficiente en el cumplimiento de sus metas tanto físicas como presupuestales.

Sobre este punto, (Camacho, 2022) afirma que el bajo desempeño laboral tiene una sintomatología muy marcada, así, tenemos que un centro laboral con bajo desempeño laboral suele ser un ambiente de baja motivación, en el que los trabajadores presentan problemas personales; y, en el que los servidores presentan miedo al fracaso, u a perder su trabajo, entre otros.

De las observaciones realizadas al inicio del desarrollo de los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos, tenemos que gran parte de los servidores a los que se les solicitó participar en el proceso, se encontraban poco dispuestos a intervenir, alegando que, ya venía un cambio de gestión y que posiblemente ellos no continuarían trabajando; por lo que no querían hacerse acreedores de problemas insulsos. Dichas circunstancias encajan con la sintomatología antes descrita, y nos permiten afirmar que, pese a la inexistencia de una evaluación de desempeño por parte de la entidad a su personal, existe dicho bajo desempeño, el mismo que se ve reflejado en el

comportamiento del propio personal y que fue recogido a través de las observaciones realizadas por la investigadora.

Para reforzar la idea expuesta, se tiene que, Equipos & Talento (2018) exponen que uno de los síntomas de la existencia de una deficiente gestión de los recursos humanos es la presencia de alta rotación laboral, lo que indicaría que los procesos de selección no son apropiados y que los profesionales o bien prefieren rotar de trabajo, o bien no se sienten laboralmente seguros.

Finalmente, es preciso señalar que en los puntos anteriores hemos podido verificar que, una óptima gestión de los recursos humanos se preocupa por aspectos relativos a la definición del puesto laboral, la selección y capacitación del mismo. Sin embargo, dichos aspectos, también son de suma importancia para el desempeño del personal. Por ejemplo, si no hay una correcta definición del puesto laboral, la entidad podría estar siendo poco realista al convocar a concurso una determinada plaza y con ello desmotivar a los mejores profesionales; y, por el contrario, estar atrayendo a personal no apto para el desempeño de funciones requeridas.

Asimismo, cualquier deficiencia en el proceso de selección podría estar ocasionando una futura desnaturalización de contrato que conlleva a una denuncia por parte del servidor hacia la MDSAC que podría llevar a la incorporación a la planilla originando un problema organizativo y otros que conlleve como las sanciones administrativas.

Finalmente, la ausencia de capacitación, o una capacitación que no tome en consideración como uno de sus factores las necesidades específicas de los servidores pueden incentivar al mismo a la búsqueda de otro trabajo – en el peor de los casos; y, que el colaborador paulatinamente disminuya la eficiencia en sus labores. Como puede verse



estos tres aspectos que atañen a la gestión de los recursos humanos, tienen una implicancia directa en la forma en que se desempeñan los servidores.

En ese sentido, los resultados obtenidos luego de la recolección de datos nos han permitido evidenciar que <sup>49</sup> la gestión de los recursos humanos dentro de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, no ha resultado ser óptima ni eficiente como se hubiera querido, sino que, existen puntos que mejorar en relación a los diversos aspectos que involucran la aprobación <sup>54</sup> del perfil del puesto, el reclutamiento y selección de personal, así como la capacitación del mismo.

Como parte del desarrollo de la discusión de la propuesta de valor, también se ha podido determinar que existen síntomas de bajo rendimiento laboral en el personal de la entidad, la que se manifiesta a través de hechos registrado como observaciones por parte de la investigadora; y que, los mismos pueden ser atribuidos a la actual forma de gestionar <sup>89</sup> los recursos humanos dentro de la Municipalidad.

Respecto al análisis del cumplimiento de actividades y ejecución de gastos de las MDSAC 2019 – 2020.

Por medio de la información obtenida a través del análisis enfocado sobre el cumplimiento de actividades y ejecución presupuestal de ambas municipalidades a través de representaciones gráficas comparativas, se pudo identificar los niveles de eficiencia sobre avance de acciones, cumplimiento de actividades y desarrollo sobre la ejecución presupuestal asignada.

Los gobiernos Municipales son elegidos directamente por el pueblo a través de voto popular y forman parte del poder ejecutivo, tienen la responsabilidad de promover el desarrollo económico local, característicamente tienen atribuciones para establecer

normas y proyectos de titularidad local, mientras no se presente incongruencias respecto a la legislación federal.

72 La prestación de servicios públicos domiciliarios y la satisfacción de necesidades básicas insatisfechas en materia de salud, educación, cuidado del medio ambiente, agua potable para los hogares, recreación y deportes están incluidas en las responsabilidades de los gobiernos locales, justamente estos aspectos se clasifican como categorías presupuestales que representan el análisis y cumplimiento de cada una de ellas en función al cumplimiento de sus metas físicas y presupuestales en el marco al Presupuesto por Resultados.

De la información obtenida y expresada de manera gráfica, respecto a la ejecución a nivel de metas físicas y presupuestales en la MDSAC en los años 2019 y 2020 , se demuestra que existe un desarrollo eficiente sobre el cumplimiento de metas con respecto a la Municipalidad Distrital de La Ramada, dado que frente a la evaluación anual sobre los indicadores se evidencia que la municipalidad presenta mayor eficiencia en la acción presupuestal y física, sin embargo a nivel de cumplimiento de categorías presupuestales MDSAC tiene mayor promedio de eficiencia tal como lo demuestra el Anexo 3, MDSAC de Cuadro de metas, de manera específica cumple con mayor ejecución de metas físicas sin presentar excedentes sobre el presupuesto asignado, demostrando un mejor manejo de sus recursos, no obstante a nivel del cumplimiento de metas en general la MDSAC denota que la causa directa de que las categorías presupuestales no son desarrolladas en su totalidad, está directamente relacionado con la problemática de reclutamiento, selección y capacitación, lo que expresa de manera notable que el desempeño de los servidores públicos no es el más óptimo y que por su parte la gestión de selección de personal designada por el área de recursos humanos no es la más idónea.

En función al Análisis de los documentos internos sobre el desempeño de los servidores Públicos, el Cuadro de Asignación del Personal (CAP) y el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) de la MDSAC se hace uso de estos para una gestión idónea volviéndose indispensable su manejo para la asignación de personal incluyendo respectivamente las reglas administrativas y técnicas que sirven para organizar la municipalidad.

En tanto el análisis descriptivo realizado sobre los cuadros internos plasmados sobre el anexo 01, demuestran que los cargos asignados de acuerdo con el Cuadro de Asignación del Personal del año 2016 no mantienen ningún tipo de relación sobre Manual de Organizaciones y Funciones del año 2018, de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo.

Por ello se reconoce que hay una gestión de recursos humanos poco eficiente sobre la selección del personal de los servidores públicos de dicha institución.

Se demuestra que por esta gestión de la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo presenta deficiencias a nivel organizativo, estructural, y de cumplimiento de metas presupuestales, metas físicas, las cuales afectan directamente en el cumplimiento de sus facultades.

Otro aspecto se identificó que el diseño de la estructura organizativa no está orientada a las funciones que deben desempeñar los servidores públicos y menos aún, ala con sección de los objetivos que puedan haberse establecido como resultado de sus procedimientos de planificación operativa y estratégica.

Se menciona además de ello que, la Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo presenta un inadecuado proceso de producción de bienes y servicios públicos, de tal forma, se comprueba que debido a esta falencia los procesos administrativos son

difíciles de completar, complicados y lentos, que se referencia por la gestión deficiente en asignación del personal o servidores públicos designados para la destinación de presupuesto hacia el cumplimiento de categorías presupuestales.

## CONCLUSIONES

1. Por medio de la información obtenida a través del análisis enfocado sobre el cumplimiento de metas físicas y presupuestales, se pudo identificar una eficiencia comparativa entre las municipalidades distritales analizadas en el estudio, permitiendo concluir que la Gestión de Recursos Humanos en la MDSAC fue más eficaz que la municipalidad distrital de La Ramada; sin embargo a pesar de la buena gestión en el cumplimiento de metas, se evidencia aún una brecha que se debe reducir; permitiendo esta afirmación confirmar que existe un inadecuado y deficiente gestión en los procesos de selección de personal por parte del área de recursos humanos, para posteriormente implementar acciones enmarcadas a la capacitación de los Servidores Públicos en pro de una gestión eficiente no solo en cumplimiento de metas físicas y presupuestales; sino también en características subjetivas como son el conocimiento de las funciones específicas de cada uno de los servidores y la mejora de sus competencias.
2. No obstante, se demuestra que no hay una eficiente gestión de recursos humanos en la MDSAC reflejado sobre el inadecuado análisis y definición de puestos laborales, reclutamiento, selección y capacitación de los servidores públicos, por parte de la gestión de recursos humanos.
3. Del análisis de los documentos internos sobre el desempeño de los servidores Públicos en función al Cuadro de Asignación del Personal (CAP) y el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) de la MDSAC se refleja la imperiosa necesidad de actualizar los documentos de gestión bajo el marco de la Ley SERVIR (Manual de Perfil de Puestos MPP y Cuadro de Puestos de la Entidad CPE) además de elaborar un PAC para sostener las capacitaciones de personal.

4. Se demuestra que existe influencia directa de la: definición del puesto, selección de personal y capacitación sobre los resultados obtenidos al analizar el cumplimiento de metas tanto físicas como presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados, ya que como se indicó en el desarrollo de la investigación la MDSAC no realizó evaluación de desempeño a sus servidores, por lo tanto, utilizamos el análisis del Presupuesto por Resultados como herramienta para determinar la influencia.
5. De los resultados analizados y descritos en el Anexo 02 se evidencia que existe un alto nivel de rotación del personal bajo la modalidad de contratación de locación de servicios y que deberían estar considerados en el CAP de la entidad.

MES	Locadores	S/. Locadores
ENE	8	8,830.00
FEB	2	3,100.00
MAR	11	9,023.50
ABR	5	4,487.50
MAY	2	7,157.20
JUN	8	7,885.50
JUL	17	25,615.00
AGO	10	10,617.50
SET	9	10,125.00
OCT	15	14,040.50
DIC	5	7,300.00
JUL	6	6,750.00
NOV	8	10,875.00
OCT	2	1,970.00
<b>Total general</b>	<b>108</b>	<b>127,776.70</b>

6. La gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, durante los años 2019-2020, no ha sido óptima, dado que, en primer lugar, los puestos no son definidos con eficiencia, así como sus características remunerativas y su relación con los objetivos de la entidad; de otro lado, los procesos de reclutamiento y selección no permiten que las áreas usuarias tengan el protagonismo que ameritaría teniendo en cuenta que son los más idóneos para

calificar al nuevo personal; y, finalmente, las capacitaciones, aunque existentes, no toman en cuenta factores de importancia como la perspectiva personal de los servidores.

7. Del trabajo de investigación realizado se evidencia una brecha significativa en la gestión de Recursos Humanos en el tercer nivel de gobierno y que debería ser atendido con mayor rigurosidad por la MDSAC y el ente Rector SERVIR.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mejorar las políticas de gestión de recursos humanos adoptadas por la entidad, mejorando la forma en que se define el puesto laboral, el proceso de selección y los agentes que intervienen en él, así como la capacitación del personal.
2. Asimismo, se recomienda implementar un procedimiento de evaluación de desempeño en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo.
3. Finalmente, y de manera complementaria a lo antes señalado, resulta recomendable la implantación de las políticas sobre gestión de recursos humanos previstas por la Ley Servir, las mismas que han servido como punto de apoyo para el presente trabajo; sin embargo, debe tenerse presente que la adopción del régimen Servir (del que forman parte los mencionados lineamientos), es de manera voluntaria e implica aspectos más amplios, complejos y detallados que la gestión del recurso humano; por ello, las recomendaciones antes efectuadas no pretenden postularse como sugerencias que trasciendan la sola adopción de políticas de la gestión del talento humano.
4. Se recomienda realizar un estudio a futuro con el propósito de verificar si aplicando teorías de gestión de recursos humanos, los servidores públicos logran su performance en su desempeño laboral que se vea reflejado en la satisfacción de la población del distrito de San Andrés de Cutervo (capital del primer parque nacional Perú declarado antes que el Manu).
5. Se recomienda implementar un Sistema de Control Interno que responda a la supervisión concurrente de la Contraloría de la República.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

5 Sintoma sde una mala gestion de recursos humanos. (25 de enero de 2018). doi:d

Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, I(2), 79-100.

Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de Personal* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.

Andrade Lara, M. (7 de Diciembre de 2020). Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para la E.S.E. Hospital Santa Teresa del Municipio de Tesalia Huila. Ibagué, Colombia.

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Ascendo. (17 de Abril de 2018). *Recursos Humanos: Ascendo.blog*. Obtenido de Ascendo.blog: <https://blog.acsendo.com/principales-objetivos-de-recursos-humanos/>

Benites. (2020). *El ABC de la propiedad intelectual: registra y patenta*. Lima: Escuela Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual.

Briceño Franco, R. J. (2020). Gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial del Santa, 2020.

Cabanillas Cabellos, L. E., & Tafur Chacón, A. A. (2018). Presupuesto por Resultados en la Calidad del Gasto de la Unidad Ejecutora 400-785 Salud Cajamarca, Periodo 2016-2017.


- Camacho, M. (25 de Mayo de 2022). Evaluación de desempeño: detectar bajo rendimiento laboral. *Factorialblog*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/bajo-rendimiento-laboral/>
- Canós Darós, L., Santandreu Mascarell, C., Maheut, J., & Valero Herrero, M. (2012). *publicaciones: upv.es*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia web site: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Friunet.upv.es%2Fbitstream%2Fhandle%2F10251%2F16495%2FPoliticasyRecursosHumanos.pdf%3Fsequence%3D1&clen=87789>
- Caribe, O. R. (2020). Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe.
- Carrasco Carrasco, J. (Enero - Marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*(2), 1-50.
- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de Recursos Humanos*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- CEPAL. (18 de Diciembre de 2020). *Gestión de datos de investigación*. Obtenido de biblioguías: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=495473&p=4398114>
- Chai, W. (2021). *definition: techtarget*. Obtenido de techtarget web site: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management-HRM>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Chilón Garay, F., & Vargas Aldave, J. (2018). Gestión de recursos humanos y calidad de servicio del Centro Recreacional Pultamarca de la Municipalidad de los Baños del Inca, Cajamarca. Perú.

Congreso de la República. (2013). Ley del Servicio Civil. *Ley 30057*. Lima, Perú.

De la Hoz Suárez, B. (Enero-Abril de 2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(1), 88-109.

Delgado de Smith, Y. (2007). *Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

 El Peruano. (9 de Setiembre de 2018). Clima laboral influye en la productividad empresarial. *Diario Oficial "El Peruano"*.

Equipos & Talento. (25 de Enero de 2018). 5 síntomas de una mala gestión de recursos humanos. *Equipos&Talento*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/01/25/5-sintomas-de-una-mala-gestion-de-recursos-humanos>

Farfan Rodriguez, J. (2021). Presupuesto por resultados y programas estratégicos de salud y educación en la Región Cusco.

Flores Carretero, P. (2022). Plan de empresa: actividades náuticas Flores.

Galarza, A. O. (2008). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 10, 137-147.

Hernández Pacheco, F. (2023). Temas de investigación viables para la administración de bibliotecas y dirección de recursos humanos.

[https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI\\_UNAM/684/1/temas\\_investigacion.pdf](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/bitstream/IIBI_UNAM/684/1/temas_investigacion.pdf)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Jiménez Chavarría, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos y Satisfacción del Usuario en la Municipalidad de Huarochirí*, 2017. Lima, Perú.

Legis.pe. (11 de Octubre de 2021). *Pasión por el Derecho: Legis.pe*. Obtenido de Legis.pe web site: <https://lpderecho.pe/que-es-el-sistema-administrativo-gestion-recursos-humanos/>

Marín. (9 de Febrero de 2021). *definición técnica: Economipedia*. Obtenido de Economipedia web site: <https://economipedia.com/definiciones/politica.html>

Matheus, C., Pérez, J., & Moreno, J. (6 de Octubre de 2015). *Dimensiones de la Gestión del Talento Humano en thgestionth.blogspot*. Obtenido de thgestionth.blogspot: <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html>

Ministerio de economía y Finanzas (2019). PERÚ Ministerio de Economía y Finanzas, Programas presupuestales [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101530&lang=es-ES&view=article&id=5337](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101530&lang=es-ES&view=article&id=5337)

MINJUS. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima: Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

- Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo (2019). Manual de Organizaciones y Funciones - MOF, Alcaldía Distrital de Cutervo, Gestión 2019 - 2022.
- Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo (2019). Reglamento Interno de Trabajo - RIT, Alcaldía Distrital de Cutervo
- Municipalidad Distrital de San Andrés Cutervo (2016). Cuadro de asignación de Personal Provisional - (CAP Provisional), Alcaldía Distrital de Cutervo, Gestión 2019 - 2022.
- Morales, C., & Rey, W. (15 de Junio de 2020). El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú 2018-2019. *Horizonte de la Ciencia*, 87-94. doi:DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.769>
- Oblitas Nuñez, B. (2018). Plan estratégico institucional y gestión de recursos humanos de la Municipalidad de Lajas, Chota. Chota, Cajamarca, Perú.
- Ortiz, J. (19 de Noviembre de 2019). *Originalidad: lifeder*. Obtenido de Lifeder web site: <https://www.lifeder.com/originalidad/>
- Pérez Macedo, A. (2018). Gestión de Recursos Humanos y su influencia en la contratación del personal para la Municipalidad Provincial de Carabaya Macusani 2017. Juliaca, Puno, Perú.
- Ramos Jiménez, C. (2021). Estado actual de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía Municipal de Nechí: Diagnóstico y Recomendaciones. Medellín, Perú.

- Reyes Hernández, J. (4 de Mayo de 2015). *blogs: eoi.es*. Obtenido de eoi.es:  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Rodríguez Lagual, Y (10 de Marzo de 2013). *Gestión de Recursos Humanos: eoi.es*.  
Obtenido de www.eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- RSM. (10 de Marzo de 2020). *Publicaciones: RSM*. Obtenido de RSM web site:  
<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/5-objetivos-de-la-gestion-de-talento-humano-0>
- Ruiz Álvarez, W. (2019). La cultura organizacional y gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC. Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Salas, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencias Latina Revista Científica Multidisciplinar* . doi:3496 - 3512
- Sánchez Maldonado, G. (2021). Gestión de recursos humanos y del rendimiento en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Juanjuí, 2020. Tarapoto, Perú.
- Sánchez, S. Á. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista nacional de administración*, 3(2), 49-76.
- Servir. (2021a). *Gestión del Rendimiento: servir.gob.pe*. Obtenido de SERVIR web site:  
<https://www.servir.gob.pe/gdr/>
- Servir. (2021b). *Gestión del Rendimiento: servir.gob.pe*. Obtenido de [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe):

<https://www.servir.gob.pe/gdr/#:~:text=Es%20una%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n,el%20desempe%C3%B1o%20individual%20e%20institucional>.

Servir. (28 de Abril de 2021c). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076-2021-SERVIR-PE. *Guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento*. Lima.

Sladogna, M. (2017). Productividad, definiciones y perspectivas para negociación colectiva.

Thompson, I. (2007). Definición de organización. Promonegocios. net.

Universidad Cisneros. (6 de Marzo de 2019). *blog: universidadcisneros.es*. Obtenido de Universidad Cisneros web site: <https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

Universidad Continental. (2017). *Blog Escuela de Posgrado: Universidad Continental*.

Obtenido de Universidad Continental web site:

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/como-la-nueva-gestion-del-rendimiento-mejora-el-desempeno-de-los-servidores-publicos>

Valdebenito Pedrero, S. (2020). Efectividad de las prácticas de Gestión de Personas sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional, Estudio en la Subsecretaría de Servicios Sociales. Santiago de Chile, Chile.

Westreicher, G. (2020). *Definición técnica: Economipedia*. Obtenido de Economipedia web site: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Zerón, A. (2019). Beneficencia y no Maleficencia. *Revista ADM*(76(6)), 306-307.

## ANEXOS

**Anexo 01:** Comparativa de documentos internos sobre el desempeño de los servidores Públicos en función al (CAP) y (MOF) de la Municipalidad Distrital de San Andrés

Cutervo.

01 ORGANO DE ALTA DIRECCIÓN					
01.1 ALCALDIA					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
001	ALCALDE	FP	1	✓	✓
002	ASESOR I	14 C	1	✓	X
003	SECRETARIA IV	SP-AP	1	✓	✓
004	CHOFER III	SP-AP	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			4	4	2
01.2 GERENCIA MUNICIPAL					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
005	GERENCIA MUNICIPAL	FP	2	✓	✓
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1
02 ORGANO DE CONTROL					
02.1 ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
006	JEFE DE ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
03 ORGANO DE DEFENSA					
03.1 PROCADURIA PUBLICA MUNICIPAL					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
007	PROCURADOR PUBLICO MUNICIPAL	2 P-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
04 ORGANO DE ASESORAMIENTO					
04.1 GERENCIA DE ASESORIA JURIDICA					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
008	GERNETE	EC	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
04.2 GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
009	GERENCIA MUNICIPAL	EC	1	✓	✓
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1
04.2.1 SUB GERENCIA DE PROGRAMA E INVERSIONES					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
010	SUB GERENTE	SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
04.2.3 SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
011	SUB GERENTE	SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
04.2.4 SUB GERENCIA DE ORGANIZACIONES Y METODOS					
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
012	SUB GERENTE	2 P-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0



05	ORGANO DE APOYO				
05.1	SECRETARIA GENERAL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
013	SECRETARIO GENERAL	SP-EJ	96	✓	✓
014	AUXILIAR ADMINISTRATIVO III	SP-AP	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1
05.1	SECRETARIA GENERAL				
05.1.1	87 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIA Y ARCHIVO				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
015	JEFE	14 P-EJ	1	✓	X
016	TECNICO ADMINSTRATIVO	SP-AP	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
05.2	IMAGEN INSTITUCIONAL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
017	JEFE	2 P-EJ	1	✓	✓
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
05.3	IMAGEN INSTITUCIONAL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
018	GERENTE	2 P-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
05.4	GEENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
019	GERENTE	EC	1	✓	✓
020	ESPECIALISTA EN FINANZAS	2 P-AP	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1
05.4	GEENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
05.4.1	SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
021	SUB GERENTE	SP-DS	1	✓	✓
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
05.4	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
05.4.2	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
021	SUB GERENTE	SP-DS	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

05.4	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
05.4.3	SUB GERENCIA DE TESORERIA				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
023	SUB GERENTE	SP-DS	1	✓	✓
024	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	2 SP-ES	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			2	2	1

05.4	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
05.4.4	SUB GERENCIA DE ABASTECIMIENTO				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
025	SUB GERENTE	SP-DS	1	✓	✓
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1

05.5	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
026	GERENTE	EC	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

05.5	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA				
05.5.1	SUB GERENCIA DE RECAUDACIÓN Y CONTROL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
027	SUB GERENTE	SP-DS	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0
05.5.2	SUB GERENCIA DE RECAUDACIÓN Y CONTROL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
028	SUB GERENTE	2 SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

06	ORGANO DE LINEA				
06.1	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
029	SUBGERENTE	SP-EJ	1	✓	✓
030	OBRERO	DL 728	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1

06.1	ORGANO DE LINEA				
06.1.1	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
031	SUBGERENTE	SP-EJ	1	✓	✓
032	OBRERO	DL 728	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	1

06.1	ORGANO DE LINEA				
06.1.2	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
033	SUBGERENTE	SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

06.1	ORGANO DE LINEA				
06.1.3	GERENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
034	SUBGERENTE	SP-EJ	1	✓	X
035	OBRERO	DL 728	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

06.2	GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
036	GERENTE	SP-EJ	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

06.2	GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA				
06.2.1	SUB GERENCIA DE DEFENSA CIVIL				
N° orden	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	TOTAL	CAP 2016	MOF 2019
037	SUBGERENTE	SP-EJ	1	✓	X
038	TECNICO ADMINISTRATIVO	SP-AP	1	✓	X
039	OBRERO	SP-AP	1	✓	X
TOTAL UNIDAD ORGANICA			1	1	0

Anexo 02: Contratos por locación de servicios - Municipalidad Distrital de San Andrés

de Cutervo

CONTRATOS POR LOCACIÓN DE SERVICIOS - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANDRES DE CUTERVO			
AÑO 2019			
NOMBRES Y APELLIDOS	MES	IMPORTE	DESCRIPCIÓN SRV
JUAN MANUEL DIAZ DIAZ	NOV	800.00	LIMPIEZA CEMEMTERIO
ELI DIAZ PEREZ	DIC	1,500.00	APLICACIÓN DE ENCUESTAS EN CP Y CASERIOS PARA LUZ
RONALD DIAZ VASQUEZ	DIC	800.00	LIMPIEZA DE CUNETAS Y RESIDUOS SOLIDOS
MARIA MAGDALENA PÉREZ C	DIC	500.00	LIMPIEZA ESC CASERIO
ARMANDO GONZAGA ALEGR	DIC	2,500.00	RESPONSABLE DEL ORG DE CONTRATACIONES
ROMAN DIAZ DIAZ	DIC	2,000.00	MANO DE OBRA PARA SILLAS
CHRISTINAN GONZALES ZÁRA	NOV	2,200.00	JEFE DE ASESORIA LEGAL
DIAZ AREVALO YONEL	NOV	1,300.00	SUB GERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO
MARIA MELANIA VASQUEZ G	NOV	500.00	COCINERA QALIWARMA
ARTIDORO GIL MUÑOZ	NOV	750.00	LIMPIEZA IE ILLUGAN
ARMANDO GONZALES ALEGR	NOV	2,500.00	RESPONSABLE DEL ORG DE CONTRATACIONES (PROCEDIMIENTO LICITACIÓN OBRA )
GILBERTO SÁNCHEZ VARGAS	NOV	325.00	MTTO EN INFRAESTRUCTURA ELECTRICA COMUNIDADES
ARMANDO GONZAGA ALEGR	NOV	2,500.00	RESPONSABLE DEL ORG DE CONTRATACIONES
ABDON GONZALES DAVILA	OCT	480.00	MTTO DE CAPTACIÓN - POZOS DE AGUA
RODIMIRO CARRERO LOZADA	OCT	1,040.00	LIMPIEZA MRCDO
RONALD DIAZ VASQUEZ	OCT	800.00	LIMPIEZA DE CUNETAS Y RESIDUOS SOLIDOS
FLOR ANGELICA CUBAS VARG	OCT	930.00	SECRETARIA GENERAL
TEODOLINDA CARRERO LOZA	OCT	1,000.00	DOCENTE DE IE CASERIO
PEDRO COLLANTES TORRES	OCT	750.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
LUCELITA MABEL TARRILLO C	OCT	1,000.00	RESPONSABLE DE OMAPED
ESMERIA SILVA DIAZ	OCT	750.00	LIMPIEZA EN IE INICIAL 306
ESNESTO DIAZ CIEZA	OCT	303.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
NILDA DIAZ BARBOZA	OCT	930.00	LIMPIEZA EN MDSAC
ELI DIAZ PEREZ	OCT	1,500.00	APLICACIÓN DE ENCUESTAS EN CP Y CASERIOS PARA LUZ
GEILER TORRES ALARCON	OCT	750.00	OBRERO
PEREZ PEREZ LUZ MARLITA	OCT	1,187.50	DOCENTE ID GRAMALOTE
RODIMIRO CARRERO LOZADA	OCT	1,040.00	LIMPIEZA MRCDO
HILARIO CARDOSO RUIZ	OCT	1,500.00	CONDUCTOR MDSAC
KARINA YAMELIM FLORES RO	OCT	1,200.00	AREA DE IMEGN MDSAC
LICET ALARCÓN GARCIA	OCT	850.00	LIMPIEZA IE JCM SA
JHON JHAMMER SAMAME TO	SET		MTTO CARRETERA SURO- LA FLOR
JUAN CARLOS SILVA DIAZ	SET	2,700.00	PINTADO GNRAL DE PARQUE
CRISTOBAL SANCHEZ MEDINA	SET	1,500.00	MAESTRO DE CONSTRUCCION - MTTO PARQUE
ROSY YAVELITA FERNANDEZ H	SET	1,000.00	TECNICO DE ENF EN PS
FANY MAGALY DIAZ VASQUEZ	SET	900.00	COORDINADORA DE VISITAS DOMICILIARIAS - Y PADRON NOMINAL
OYMER CARRASCO VIGIL	SET	750.00	LIMPIEZA IE ILLUGAN
ORESTES DIAZ DELGADO	SET	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
PEDRO JUAN DIAZ URIARTE	SET	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
LORENZO CABRERA SAUCEDO	SET	900.00	LIMPIEZA PARQUE SA
MARIA MELANIA VASQUEZ G	AGO	500.00	COCINERA QALIWARMA
MARIA NURI DELGADO ALTAN	AGO	800.00	ESC DE PADRES IE JCM SA
ABDON GONZALES DAVILA	AGO	800.00	GESTION DEL SERVICIO DE AGUA Y SANEAMIENTO
NILDA DIAZ BARBOZA	AGO	930.00	AREA DE LIMPIEZA MDSAC
ELMER CUBAS PEREZ	AGO	1,000.00	JEFE UNID DE ALMACEN
YONEL DIAZ AREVALO	AGO	1,300.00	SUB GERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO
LUIS CARLOS FERNANDEZ GO	AGO	500.00	APOYO EN AREA TECNICA MUNICIPAL
MANUEL ANGEL PEREYRA RO	AGO	1,100.00	AREA TECNICA MUNICIPAL
JOSE ROLANDO HURATDO PE	AGO	2,500.00	MTTO Y DIRECCION TECNICA DE SISTEMAS DE CLORACION A GOTEO - COMUNIDADES
LUZ MARLITA PEREZ VARGAS	AGO	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
ELCIO BENAVIDES BURGA	JUL	750.00	LIMPIEZA IE ILLUGAN
YALI GONZALES TAPIA	JUL	300.00	LIMPIEZA IE LA SUCCHA
LUCELITA TARRILLO CUBAS	JUL	1,000.00	OMAPED
MARIA MELANIA VASQUEZ G	JUL	500.00	COCINERA QALIWARMA 10340
FLOR ANGELICA CUBAS VARG	JUL	930.00	SECRETARIA GENERAL
ERNESTO DIAZ CIEZA	JUL	700.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
MARIA NEIDA HERRERA VELA	JUL	930.00	TECNICO DE ENF EN PS QUILLUGAY
LICET ALARCON GARCIA	JUL	850.00	PERSONAL DE SERVICIO JCM
JOSE ELMER CABRERA PEREZ	JUL	930.00	MTTO PARQUE Y JARDINES
CHRISTIAN GONZALES ZARATI	JUL	2,200.00	ASESORIA LEGAL
KARINA YAMELIM FLORES RO	JUL	1,200.00	AREA DE IMEGN MDSAC
HILARIO CARDOSO RUIZ	JUL	1,500.00	CONDUCTOR MDSAC

PEDRO JUAN DIAZ URIARTE	JUL	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
ORESTES DIAZ DELGADO	JUL	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
MANUEL ANGEL PEREYRA RO	JUL	1,500.00	AREA TECNICA MUNICIPAL
HILARIO CARDOSO RUIZ	JUL	1,500.00	CONDUCTOR MDSAC
ROYER PEREZ SILVA	JUL	1,500.00	AREA DE ABASTECIMIENTO
YONEL DIAZ AREVALO	JUL	1,300.00	FORTALECER EL DESARROLLO AGROPECUARIO
ELMER CUBAS PEREZ	JUL	1,000.00	JEFE DE ALMACEN
PORFIRIO MALCA HUAMAN	JUL	9,000.00	CONTADOR
LICET ALARCON GARCIA	JUL	850.00	COMEDOR ESTUDIANTIL
ROYER PEREZ SILVA	JUL	1,250.00	AREA DE ABASTECIMIENTO
ARSENIO CUBAS CORONEL	JUL	300.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
FANY MAGALY DIAZ VASQUEZ	JUN	900.00	PADRON NOMINAL DE NIÑOS Y NIÑAS DE 00 AÑOS
JORGE BUSTAMANTE CIEZA	JUN	1,048.00	MEDIO DE COMUNICACIÓN
ROSY YAVELITA FERNANDEZ H	JUN	1,000.00	TECNICO EN ENFERMERIA PS - LA SUCCHA
TEODOLINDA CARRERO LOZA	JUN	1,000.00	AREA DE IE GECOM- EL SURO
ROMAN DIAZ DIAZ	JUN	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
GEILER TORRES ALARCON	JUN	750.00	RECOJO DE RESIDUOS SOLIDOS
ABDON GONZALES DAVILA	JUN	800.00	GESTION DEL SERVICIO DE AGUA Y SANEAMIENTO
KARINA FLORES RODRIGUEZ	JUN	1,200.00	AREA DE IMEGN MDSAC
YONEL DIAZ AREVALO	MAY	1,300.00	AREA DE GERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO
WLADIMIR PEREZ GUEVARA	MAY	5,857.20	LIMPIEZA Y TROCHA CARROZABLE COMUNIDADES
LICET ALARCON GARCIA	ABR	850.00	PERSONAL DE SERVICIO JCM
HILARIO CARDOSO RUIZ	ABR	1,500.00	CONDUCTOR MDSAC
ELCIO BENAVIDES BURGA	ABR	750.00	LIMPIEZA IE ILLUGAN
ORESTES DIAZ DELGADO	ABR	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
ROGER ZAMORA GAVIDIA	ABR	200.00	AREA DE REGISTRADOR CIVIL CP LA FLOR
JORGE BUSTAMANTE CIEZA	MAR	696.00	MEDIO DE COMUNICACIÓN
ARSENIO CUBAS CORONEL	MAR	600.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
LICET ALARCON GARCIA	MAR	850.00	PERSONAL DE SERVICIO JCM
NILDA DIAZ BARBOZA	MAR	930.00	LIMPIEZA MDSAC
FLOR ANGELICA CUBAS VARG	MAR	930.00	AREA DE SECRETARIA
YALI GONZALES TAPIA	MAR	500.00	LIMPIEZA IE LA SUCCHA
ROSY YAVELITA FERNANDEZ H	MAR	1,000.00	TECNICO EN ENFERMERIA PS - LA SUCCHA
ABDON GONZALES DAVILA	MAR	800.00	GESTION DEL SERVICIO DE AGUA Y SANEAMIENTO
CABRERA PEREZ JOSE ELMER	MAR	930.00	AREA DE PARQUES Y JARDINES
PEDRO JUAN DIAZ URIARTE	MAR	1,187.50	DOCENTE IE GRAMALOTE
ARSENIO CUBAS CORONEL	MAR	600.00	SEGURIDAD EN CENTRO SALUD
YONEL DIAZ AREVALO	FEB	1,300.00	GERENCIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO
CHRISTIAN GONZALES ZARATI	FEB	1,800.00	AREA DE ASESORIA LEGAL
DALTON MANUEL DELGADO P	ENE	1,200.00	AREA DE GIDUR
EMANUEL JOYCE DELGADO PE	ENE	1,200.00	AREA DE GIDUR
NILDA DIAZ BARBOZA	ENE	930.00	LIMPIEZA MDSAC
JUAN CARLOS SILVA DIAZ	ENE	3,000.00	PINTADO GNRAL DE PARQUE
ROISER DIAZ JULCA	ENE	300.00	CONDUCTOR MDSAC
ROISER DIAZ JULCA	ENE	300.00	TRANSPORTE DE RESIDUOS SOLIDOS
RODIMIRO CARRERO LOZADA	ENE	400.00	LABORES DE ELECTRICIDAD MDSAC
NAPOLEON ALARCON TARRIL	ENE	1,500.00	SERVICIOS DE INTERNET
		<b>93,591.20</b>	

**Anexo 03:** Ejecución anual de gastos de la <sup>18</sup> Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo y la Municipalidad Distrital de la Ramada.

<b>EJECUCIÓN DE GASTOS</b>		
<b>MUNICIPALIDAD</b>	<b>% EJECUCIÓN GENERAL</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANDRES DE CUTERVO	76.10%	59.80%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA RAMADA	65.70%	40%

Fuente 2019 MDSAC:

<sup>46</sup> <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

Fuente 2019 Municipalidad Distrital de la Ramada:

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=ActProy>

Fuente 2020 MDSAC:

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

Fuente 2020 Municipalidad Distrital de la Ramada:

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

## ● 12% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 10% Internet database
- 4% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 8% Submitted Works database

### TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Internet	2%
2	<b>munitarma.gob.pe</b> Internet	<1%
3	<b>documentop.com</b> Internet	<1%
4	<b>web.munisjl.gob.pe</b> Internet	<1%
5	<b>CESEL S A. "EIA-SD del Proyecto Línea de Transmisión en 220 kV S.E. ...</b> Publication	<1%
6	<b>repositorio.unc.edu.pe</b> Internet	<1%
7	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet	<1%
8	<b>Universidad San Ignacio de Loyola on 2021-11-04</b> Submitted works	<1%

9	<b>repositorio.upt.edu.pe</b> Internet	<1%
10	<b>hdl.handle.net</b> Internet	<1%
11	<b>Universidad de San Martín de Porres on 2018-11-12</b> Submitted works	<1%
12	<b>mef.gob.pe</b> Internet	<1%
13	<b>centrodetrabajos.com</b> Internet	<1%
14	<b>muniatura.gob.pe</b> Internet	<1%
15	<b>1library.co</b> Internet	<1%
16	<b>Ganoza Reyes, Cecilia. "Factores de bienestar de los productores del di..."</b> Publication	<1%
17	<b>Universidad de San Martín de Porres on 2021-05-22</b> Submitted works	<1%
18	<b>app.minsa.gob.pe</b> Internet	<1%
19	<b>Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac on 2022-06-18</b> Submitted works	<1%
20	<b>Barcelona School of Management on 2021-06-22</b> Submitted works	<1%



21	<b>Universidad Continental on 2018-07-03</b>	<1%
	Submitted works	
22	<b>dspace.unitru.edu.pe</b>	<1%
	Internet	
23	<b>Universidad Alas Peruanas on 2021-08-31</b>	<1%
	Submitted works	
24	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-02</b>	<1%
	Submitted works	
25	<b>Bellido Zea, Katia Karina Quinto Culquicondor, Jimmy Juan Quispe Aco...</b>	<1%
	Publication	
26	<b>Universidad de San Martín de Porres on 2017-08-22</b>	<1%
	Submitted works	
27	<b>Rodríguez, Hugo Alejandro Soto. "Diagnóstico de las Capacidades Insti...</b>	<1%
	Publication	
28	<b>repositorio.unach.edu.pe</b>	<1%
	Internet	
29	<b>repositorio.undac.edu.pe</b>	<1%
	Internet	
30	<b>minjus.gob.pe</b>	<1%
	Internet	
31	<b>Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote on 2019-10-16</b>	<1%
	Submitted works	
32	<b>es.scribd.com</b>	<1%
	Internet	

33	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b>	Internet	<1%
34	<b>repositorio.upn.edu.pe</b>	Internet	<1%
35	<b>es.unionpedia.org</b>	Internet	<1%
36	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-06</b>	Submitted works	<1%
37	<b>Universidad Nacional del Centro del Peru on 2022-01-08</b>	Submitted works	<1%
38	<b>Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2022-08-31</b>	Submitted works	<1%
39	<b>Universidad Peruana de Las Americas on 2017-09-09</b>	Submitted works	<1%
40	<b>repositorio.unap.edu.pe</b>	Internet	<1%
41	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-06</b>	Submitted works	<1%
42	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2017-01-29</b>	Submitted works	<1%
43	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2017-08-24</b>	Submitted works	<1%
44	<b>ECO PLANET E.I.R.L.. "PAMA del Proyecto Mejoramiento del Camal M...</b>	Publication	<1%

45	<b>Universidad Nacional de Tumbes on 2021-07-14</b> Submitted works	<1%
46	<b>repositorio.unac.edu.pe</b> Internet	<1%
47	<b>bizneo.com</b> Internet	<1%
48	<b>Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2023-0...</b> Submitted works	<1%
49	<b>Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote on 2018-11-27</b> Submitted works	<1%
50	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2022-05-24</b> Submitted works	<1%
51	<b>docplayer.net</b> Internet	<1%
52	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Internet	<1%
53	<b>repositorio.uap.edu.pe</b> Internet	<1%
54	<b>clubensayos.com</b> Internet	<1%
55	<b>César Buendía Armando. "Cuadro de mando integral como instrument...</b> Publication	<1%
56	<b>Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2014-10-16</b> Submitted works	<1%

57	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-15</b> Submitted works	<1%
58	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-26</b> Submitted works	<1%
59	<b>Universidad Nacional Amazonica de Madre de Dios on 2017-10-17</b> Submitted works	<1%
60	<b>Universidad Rey Juan Carlos on 2023-05-05</b> Submitted works	<1%
61	<b>Universidad de San Martín de Porres on 2017-11-28</b> Submitted works	<1%
62	<b>docplayer.es</b> Internet	<1%
63	<b>dokumen.pub</b> Internet	<1%
64	<b>repositorio.upao.edu.pe</b> Internet	<1%
65	<b>repositorio.urp.edu.pe</b> Internet	<1%
66	<b>softwarerecompilation.wordpress.com</b> Internet	<1%
67	<b>unjbg on 2022-04-16</b> Submitted works	<1%
68	<b>comie.org.mx</b> Internet	<1%

69	<b>repositorio.autonmadeica.edu.pe</b> Internet	<1%
70	<b>Atlantic International University on 2011-09-23</b> Submitted works	<1%
71	<b>Fernandez, Cinthya Elizabeth Franklin. "Indice de Progreso Social de la ..."</b> Publication	<1%
72	<b>Garcia Cobian Castro, Erika. "Analisis de constitucionalidad de la facultad ..."</b> Publication	<1%
73	<b>Luis Alberto Dávalos Dávalos. "Análisis crítico del discurso de los stakeholders ..."</b> Crossref posted content	<1%
74	<b>Munguia Arenas Victor Hugo. "Elaboración de perfiles de puestos administrativos ..."</b> Publication	<1%
75	<b>Patricia Isabel Campos Avellaneda, Hugo Gutiérrez Crespo, Juan Pedro ...</b> Crossref	<1%
76	<b>Sánchez Luna Blanca Estela. "El usuario como elemento central del desarrollo ..."</b> Publication	<1%
77	<b>Tapia Pinto, Jhon Wilber. "Factores Criticos que Determinan el exito y los ..."</b> Publication	<1%
78	<b>Universidad Alas Peruanas on 2021-12-31</b> Submitted works	<1%
79	<b>Universidad Católica de Santa María on 2015-08-28</b> Submitted works	<1%
80	<b>Universidad Católica de Santa María on 2021-07-05</b> Submitted works	<1%

81	<b>Universidad Cesar Vallejo on 2023-01-19</b> Submitted works	<1%
82	<b>Universidad Continental on 2018-12-19</b> Submitted works	<1%
83	<b>Universidad Nacional del Centro del Peru on 2018-12-10</b> Submitted works	<1%
84	<b>Universidad de Málaga - Tii on 2021-09-25</b> Submitted works	<1%
85	<b>ccusv1.unicz.it</b> Internet	<1%
86	<b>cuidadores.unir.net</b> Internet	<1%
87	<b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b> Internet	<1%
88	<b>ojp.puebla.gob.mx</b> Internet	<1%
89	<b>rabida.uhu.es</b> Internet	<1%
90	<b>repositorio.untels.edu.pe</b> Internet	<1%
91	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b> Internet	<1%
92	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Internet	<1%

93	<b>unjbg on 2022-03-14</b> Submitted works	<1%
94	<b>coursehero.com</b> Internet	<1%
95	<b>dinero.com.ve</b> Internet	<1%
96	<b>peru.gob.pe</b> Internet	<1%