

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA



**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA DEL  
GASTO PÚBLICO EN MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA  
PROVINCIA DE PUNO - 2017**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

Bach. DAVID GILBER TORRES FLORES

Bach. MARÍA DORIS PARI MAMANI

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA**

**PUNO – PERÚ**

**AÑO - 2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
ESCUELA PROFESIONAL DE ANTROPOLOGÍA

**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA DEL  
GASTO PUBLICO EN MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA  
PROVINCIA DE PUNO - 2017**

**TESIS PRESENTADO POR:**

Bach. DAVID GILBER TORRES FLORES  
Bach. MARÍA DORIS PARI MAMANI



**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA**  
**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 14 DE NOVIEMBRE DEL 2017**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

**PRESIDENTE**

:

.....  
Dr. JUAN BAUTISTA CARPIO TORRES

**PRIMER MIEMBRO**

:

.....  
M Sc. ALFREDO CALDERÓN TORRES

**SEGUNDO MIEMBRO**

:

.....  
Lic. DIMAZ CCORI VALDIVIA

**DIRECTOR DE TESIS**

:

.....  
Mg. HÉCTOR LUCIANO VELÁSQUEZ SAGUA

**ASESOR DE TESIS**

:

.....  
Mg. HÉCTOR LUCIANO VELÁSQUEZ SAGUA

**ÁREA:** Teoría organizacional

**TEMA:** Cultura organizacional

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Cultura organizacional en el sector público

**Dedicatoria**

*A nuestros hijos Anthony y Bruno*

### **Agradecimiento**

*A los docentes de la escuela profesional de Antropología de la UNA Puno, por compartir su conocimiento.*

*Al Mg. Héctor Luciano Velásquez Sagua, por la paciencia y esfuerzo académico puesto para lograr nuestro propósito.*

*A las autoridades y trabajadores de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, por su tiempo y colaboración.*

## ÍNDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I..... 16

#### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 16

1.1.	Planteamiento del estudio .....	16
1.2.	Antecedentes de la investigación .....	21
1.3.	Objetivos de la investigación .....	29
1.3.1.	Objetivo específico .....	29
1.3.2.	Objetivos operacionales .....	29

### CAPÍTULO II ..... 30

#### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN. 30

2.1.	Marco teórico.....	30
2.1.1.	Cultura organizacional .....	30
2.1.1.1.	Desarrollo de la cultura organizacional .....	35
2.1.1.2.	Sostenimiento y transmisión de la cultura organizacional .....	36
2.1.1.3.	Funciones y disfunciones de la cultura organizacional.....	38
2.1.1.4.	Modelos de cultura organizacional.....	39
2.1.2.	Gasto Público.....	44
2.1.2.1.	Los principios del gasto publico .....	45
2.1.2.2.	Características del Gasto Público .....	46
2.1.2.3.	Clasificación del gasto publico .....	46
2.1.2.4.	Causas del incremento del Gasto Público.....	47
2.1.2.5.	El presupuesto público .....	49

2.1.2.5.1.	Características principales del presupuesto .....	50
2.1.2.5.2.	La estructura del presupuesto municipal .....	51
2.1.2.5.3.	El proceso presupuestario .....	56
2.2.	Marco conceptual.....	59
2.3.	Hipótesis de la investigación .....	65
2.3.1.	Hipótesis principal .....	65
2.3.2.	Hipótesis secundaria .....	65
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>67</b>
<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>67</b>
3.1.	Tipo de investigación .....	67
3.2.	Unidad de estudio .....	67
3.3.	Unidad de observación.....	68
3.4.	Diseño de investigación .....	68
3.5.	Población y muestra.....	68
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	70
3.7.	Estrategias de recolección de datos .....	71
3.8.	Procedimiento de recolección de datos.....	71
3.9.	Procedimientos estadísticos.....	72
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>73</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>73</b>
4.1.	Marco institucional de la municipalidad.....	73
4.2.	Creación de los distritos de la provincia de Puno.....	75
4.3.	Territorio y población administrada .....	75
4.4.	Administración municipal.....	80
4.4.1.	Estructura organizativa.....	80
4.4.2.	Recursos humanos .....	82

4.5.	Finanzas municipales .....	82
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>90</b>
<b>EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....</b>		<b>90</b>
4.6.	Exposición de resultados.....	91
4.6.1.	Tipo de cultura organizacional de las municipalidades distritales de la provincia de Puno .....	91
4.6.2.	Eficacia del gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Puno.....	96
4.6.3.	Comparación del indicador promedio de eficacia de gasto público .....	98
4.6.4.	Relación de la cultura organizacional y la eficacia del gasto público .....	101
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>113</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de variables de estudio .....	66
<b>Tabla 2</b>	Tamaño muestral por estrato .....	70
<b>Tabla 3</b>	Dispositivo legal de creación de los distritos de la provincia de Puno .....	75
<b>Tabla 4</b>	Crecimiento poblacional de los distritos de la provincia de Puno, 1993 – 2015 .....	77
<b>Tabla 5</b>	Población por sexo estimada 2014 -2015.....	78
<b>Tabla 6</b>	Población de la provincia de Puno por área geográfica de residencia 2015	78
<b>Tabla 7</b>	Población total proyectada y ubicación geográfica de la capital legal según distrito, 2015. ....	79
<b>Tabla 8</b>	Distancia a capitales de distritos respecto de la capital provincial .....	80
<b>Tabla 9</b>	Servidores públicos por municipalidades distritales de la provincia de Puno .....	82
<b>Tabla 10</b>	Cultura organizacional predominante de las municipalidades distritales de la provincia de Puno.....	92
<b>Tabla 11</b>	Estadísticos descriptivos de la variable cultura organizacional.....	92
<b>Tabla 12</b>	Valores promedio de las dimensiones de cultura organizacional de las municipalidades distritales de la provincia de Puno. ....	94
<b>Tabla 13</b>	PIM y ejecución a nivel devengado de las municipalidades distritales de la provincia de Puno.....	97
<b>Tabla 14</b>	Estadísticos descriptivos del indicador de eficacia de gasto público.....	99
<b>Tabla 15</b>	Prueba t student para una muestra del indicador de eficacia de gasto público .....	100
<b>Tabla 16</b>	Estadísticos descriptivos de las variables de estudio cultura organizacional y eficacia del gasto público. ....	103
<b>Tabla 17</b>	Análisis de correlación entre eficacia de gasto público y tipos de cultura organizacional.....	105



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles de cultura y su interacción.....	40
<b>Figura 2.</b> Modelo dinámico de cultura organizacional.....	41
<b>Figura 3.</b> El marco de valores en competencia. ....	42
<b>Figura 4.</b> Mapa político de la Provincia de Puno.....	76
<b>Figura 5.</b> Organigrama básico municipal. ....	81
<b>Figura 6.</b> Comportamiento de los ingresos y gastos municipales, periodo 2009 – 2016 (Millones de soles). ....	83
<b>Figura 7.</b> Ingreso municipal recaudado I semestre 2017 (Millones de soles). ....	84
<b>Figura 8.</b> Municipalidades distritales según rango de ingresos recaudados 2017. ....	85
<b>Figura 9.</b> Ingreso municipal según fuente de financiamiento (Millones de soles). ....	85
<b>Figura 10.</b> Gasto municipal ejecutado, I semestre 2017 (Millones de soles). ....	87
<b>Figura 11.</b> Gasto municipal según fuente de financiamiento (Millones de soles). ....	87
<b>Figura 12.</b> Gasto municipal por tipo y función (Millones de soles).....	88
<b>Figura 13.</b> Tipo de cultura organizacional predominante.....	93
<b>Figura 14.</b> Perfil de las dimensiones de la cultura organizacional en las municipalidades de la provincia de Puno. ....	95
<b>Figura 15.</b> Indicador de eficacia de gasto semestral por municipalidad. ....	98
<b>Figura 16.</b> Gráfica de distribución t del indicador de eficacia del gasto público .....	101
<b>Figura 17.</b> Gráfico de dispersión entre eficacia de gasto público y los tipos de cultura organizacional. ....	104

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las municipalidades distritales y cuyo ámbito de investigación ha sido la provincia de Puno. Es un estudio de tipo cuantitativo de nivel relacional (correlación), según su diseño es observacional, prospectivo, transversal y analítico. La población de estudio constituye 14 municipalidades distritales y para efectos de recojo de datos para la variable cultura organizacional se ha utilizado una muestra representativa y tamaño muestral por estrato. Para la recolección de datos se ha utilizado el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI) basado en el marco de los valores en competencia y revisión documental para la variable eficacia del gasto público.

De acuerdo con los objetivos operacionales del estudio se determina dos aspectos en la investigación: primero, la cultura organizacional predominante en las municipalidades distritales de la provincia de Puno es la cultura del Clan; es decir, que las municipalidades se caracterizan por ser lugares muy personales, son como una gran familia y que las personas comparten mucho entre ellos. Segundo, el indicador de eficacia del gasto promedio del primer semestre del año fiscal 2017 de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es igual o menor al indicador promedio (36.73) de las municipalidades distritales de la Región.

Finalmente, el estudio determina que existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable cultura organizacional y eficacia del gasto público en

municipalidades distritales. De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman está entre el rango de buena y muy buena correlación (0.60 a 1.00).

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Eficacia de Gasto Público, Municipalidades Distritales.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollado como parte de la explicación al cuestionamiento periódico de la ciudadanía hacia las autoridades de los gobiernos locales referido a la eficacia del gasto público. La información que el Ministerio de Economía y Finanzas pública a través de las páginas de consultas, con el propósito de transparentar el uso de los recursos del estado, permite a la ciudadanía estar informado del nivel de avance del gasto financiero de su gobierno local. A este propósito se suma los medios de comunicación que ponen en debate la capacidad de gasto de los gobiernos locales y motiva la búsqueda de los factores que explican algunas contradicciones en la gestión pública respecto al gasto público. Contradicciones como gobiernos locales con altos y bajos ingresos con gastos mínimos y gobiernos locales con altos y bajos ingresos con gastos elevados durante un año fiscal.

Muchos pueden ser los factores que explican estas contradicciones; sin embargo, en este trabajo exponemos un análisis de la cultura organizacional como factor relacionado a la eficacia del gasto público. Nuestro avance investigativo en la línea de investigación y el objetivo del presente trabajo establece un límite a un abordaje mayor sobre el tema. Seguramente los avances que sean realizado y se vienen realizando en los estudios de la gestión pública en las diferentes disciplinas y niveles de investigación realizaran esta tarea.

La investigación ha estado orientada a determinar si existe relación entre los tipos de cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las municipalidades

distritales y cuyo ámbito de investigación ha sido la provincia de Puno. La basta teoría desarrollada en el sector privado y en menor escala en el sector público nos ha hecho ver a priori que la cultura organizacional es un factor relacionado no solo a la eficacia del gasto público sino a todos los resultados de la gestión pública en mayor o menor medida. Sin embargo, son muy escasos los gerentes en el sector público que desarrollan e impulsan como parte de su estrategia de gestión la formación de una cultura organizacional; pero a pesar de esta situación, se forma una cultura organizacional de manera espontánea que en muchos casos pueden ser favorables o desfavorables para el logro de los objetivos organizacionales.

Se ha estructurado el presente trabajo en cinco capítulos con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos en concordancia con el reglamento de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano. En el primer capítulo se expone el planteamiento del estudio, los antecedentes y los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo el marco teórico, el marco conceptual e hipótesis de investigación. En el tercer capítulo el método de investigación, que comprende la definición del tipo y diseño de investigación; la población y el tamaño de muestra; así como las técnicas e instrumentos de investigación. En el cuarto capítulo caracterización del área de estudio en el que se aborda de manera general aspectos geopolíticos, territorio, población, administrativos y finanzas y en el quinto capítulo la exposición y análisis de resultados que aborda las estimaciones puntuales, comparaciones a nivel descriptivo y a nivel relacional el análisis de correlación entre la cultura organizacional y eficacia de gasto público. Finalmente, la formulación de las principales conclusiones y recomendaciones.

Consideramos esencialmente importante el estudio de cultura organizacional en el sector público, especialmente en los gobiernos locales donde se pone en evidencia la necesidad de explorar, describir, relacionar, explicar realidades en contradicción que en muchas ocasiones dificultan y ayudan al logro de los objetivos institucionales y que nacen como producto de las posturas políticas de las autoridades, el profesionalismo de los gerentes públicos y la presión social de la población administrada.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

Nuestra sociedad está en un proceso de cambio acelerado, debido en gran parte, al avance científico – tecnológico en todos los campos de la actividad humana e indistintamente a su ubicación geográfica. La velocidad en los cambios tecnológicos ha creado nuevos escenarios y reta a la creatividad de las personas, entre otros campos, a perfeccionar sus sistemas organizativos en un escenario cada vez más global.

Una de las tendencias del empresariado mundial a finales del Siglo XX y hasta la actualidad, es perfeccionar las capacidades y relaciones sociales al interior de las organizaciones y de las organizaciones hacia el entorno; con el objetivo de lograr mejores condiciones laborales para los empleados que finalmente se traduzcan en altos rendimientos y consecuentemente, mayores índices de rentabilidad económica para los

empresarios. Las investigaciones han dado nacimiento a múltiples formas de concebir la organización: organización que aprende, organización inteligente, organización flexible, organización molecular, organización proactiva, organización de alianzas, organización virtual, organización con responsabilidad social; etc. Esta tendencia ha puesto en evidencia la necesidad de entender la variable cultura en las organizaciones.

El Perú, no está fuera de esta tendencia. Sin embargo, los avances investigativos y la implementación de mejoras en las organizaciones se dan mayormente en el sector privado. En el sector público, la preocupación notoria del gobierno es mejorar el desempeño en términos de eficacia, eficiencia y efectividad del aparato estatal con la implementación de nuevos estamentos, sistemas informáticos y normativas: Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe), Oficina de Supervisión y Contrataciones con el Estado (OSCE), Sistema de Administración Financiera (SIAF), Ley del Silencio Administrativo, Ley del Servicio Civil - SERVIR, etc. Sin embargo, la administración pública no ha mejorado sustancialmente en la capacidad de atención de las demandas sociales.

En los gobiernos locales, que ocupa nuestra atención, la presión social se orienta cada vez más a la exigencia de la eficacia, eficiencia en el gasto del presupuesto público; esta situación exige a los alcaldes de los municipios a pensar y repensar sobre los aspectos organizacionales de la gestión municipal. El gasto presupuestal de los gobiernos locales se encuentra bastante dispareja y en la mayoría, contradictoria respecto a lo presupuestado. Por un lado, las municipalidades que tienen altos y bajos ingresos registran gastos por debajo del promedio de gasto esperado y por el otro, hay



municipios con altos y bajos ingresos que registran gastos muy por encima de sus presupuestos.

Esta situación, evidencia que hay problemas de gerenciamiento en los gobiernos locales. Las mismas, tienen que ver con aspectos como la adecuada contratación del personal, adecuadas relaciones sociales, sistemas de comunicación efectivas, liderazgo; valores, visión compartida, resolución de conflictos, etc. aspectos que los investigadores han organizado en temas más generales como clima organizacional, comportamiento organizacional, liderazgo organizacional, cultura organizacional, Etc.; sin embargo, se conoce muy poco y se aplica rara vez estos aspectos claves de la gestión municipal.

En este contexto el análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño organizacional en términos de eficacia de la ejecución presupuestaria de gastos resulta de suma importancia. Para tal efecto, se entiende la cultura organizacional como un conjunto dinámico de concepciones validadas socialmente que modelan la interpretación de los acontecimientos diarios de un grupo, sobre las que se fundamentan los valores, las manifestaciones conductuales, verbales y físicas (Schein, 1988). Los valores determinan lo que es justo, apropiado y correcto; las manifestaciones conductuales los rituales o celebraciones; las manifestaciones verbales las historias, mitos, tabúes, normas y héroes y las manifestaciones físicas la decoración, vestido, edificio, diseño, logo, arte y distribución física, etc. de una organización y se entiende por eficacia del gasto público como el logro efectivo de los objetivos de gasto presupuestario programado en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). En la práctica, corresponde a la fase de control y evaluación del proceso presupuestario, dicho control es el seguimiento de los

niveles de ejecución de ingresos y gastos tomando como referencia el presupuesto aprobado y sus modificaciones.

Los indicadores presupuestarios son la eficacia y eficiencia. El Indicador de Eficacia identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos, así como el grado de cumplimiento de las metas del pliego, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y El Indicador de Eficiencia determina la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de las previsiones de gastos contenidas en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

En el estudio se ha relacionado las variables cultura organizacional y la eficacia del gasto público. Para (Hernández Sampieri, 1997), “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. Las relaciones entre dos variables pueden ser, de acuerdo con la naturaleza de los datos, asociadas, correlacionadas o concordadas. En este caso, se ha aplicado el procedimiento estadístico de correlación obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman. Para (Tejada, 2008) El coeficiente de correlación es un parámetro que indica el grado de relación simultáneo entre dos variables, aunque no existe distinción entre la variable independiente y la dependiente. Como el coeficiente de correlación lineal obtiene valores entre -1 y +1, éstos pueden ubicarse en intervalos: 0.00 a 0.19 muy baja correlación, 0.20 a 0.39 baja correlación, 0.40 a 0.59 moderada correlación, 0.60 a 0.79 buena correlación, 0.80 a 1.00 muy buena correlación.

El estudio tiene como línea de investigación la cultura organizacional y busca analizar su relación con otras variables organizacionales, para tal efecto, se plantea el siguiente interrogante de investigación: *¿Existe relación entre la cultura organizacional y eficacia de la ejecución del gasto público en municipalidades distritales de la provincia de Puno en el I semestre del año fiscal 2017?*.

Esta temática de investigación constituye nuestra preocupación cotidiana, en el quehacer organizacional, dado que la calidad de gerenciamiento en el sector público exige cada vez más desempeñarse en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. La consecución de resultados positivos en la atención de demandas sociales ya no es posible sin un adecuado diseño organizacional; por tanto, es necesario dar una mirada más profunda a la variable cultura organizacional a fin de mejorar el desempeño individual de los servidores públicos, así como el desempeño de las municipalidades.

Las investigaciones sobre la temática de la cultura organizacional se han desarrollado mayormente en las empresas privadas. Algunos estudios desarrollados en Latinoamérica en las organizaciones públicas se han desarrollado a nivel exploratorio o descriptivo y muy poco a nivel relacional en las entidades públicas como municipalidades que, tienen particularidades como el periodo de duración de cada gestión edil y dependencia económica de instancias del gobierno central.

Ampliar el conocimiento sobre la cultura organizacional en las municipalidades permitirá poner en manos de los gerentes de los gobiernos locales herramientas que le ayuden a diseñar sus estrategias y logro de objetivos organizacionales.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La preocupación sobre la cultura organizacional toma relevancia a partir de la década de 1980. Pero puede notarse en la vasta producción intelectual que son las empresas privadas las que muestran iniciativa por el logro de la eficiencia y eficacia en sus procesos de gestión. Los avances de los estudios plantean la problemática organizacional ya no en un contexto local sino más bien internacional, es decir, la variable cultura en las organizaciones es un asunto cada vez más preocupante porque los procesos de gestión se desarrollan en un escenario cada vez más global y reta a la gerencia empresarial a la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas de adaptación al mercado multicultural y la integración interna también multicultural.

Aunque el carácter de nuestra investigación no tenga ese alcance, para tener idea del avance de los estudio en el sector privado, Gámez Gastélum (2007), en Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas, presenta dos estudios de casos: el primer estudio “Formas culturales de una empresa Chino-mexicana caso Tex Ray” en el cual analiza los conflictos interculturales que tienen lugar entre Chinos, Taiwaneses y Sinaloenses en una empresa téxtilera de capital chino y el segundo caso, analiza el impacto de la variable cultural en las negociaciones México – Japón en la firma del acuerdo económico entre ambas naciones revisando las diferencias culturales y las formas de negociación empresarial que existen entre japoneses y mexicanos.

Llega a la conclusión, de que cada quien ve su mundo desde su propia ventana cultural. En el caso de la empresa Tex Ray, pone en evidencia que la filosofía de

organizaciones más humanas y éticas no es compatible con el modelo organizacional chino que se interesa por minimizar costos y maximizar ganancias, colocando en el centro de la organización a la tarea y la producción. En el segundo caso, considera que el acuerdo económico entre ambas naciones es positivo y que la dificultad está en la diferencia cultural en las formas de negociación empresarial entre japoneses y mexicanos.

Sin embargo, a nivel mundial, nacional, regional y local el estudio de la cultura organizacional en dependencias públicas o gubernamentales es todavía muy incipiente. Veamos algunos casos:

**Cameron y Freeman**, (1991) citado por (Cameron & Quinn, 2006) en Diagnóstico y cambio organizacional basado en el marco de valores en competencia, en su estudio de cultura organizacional realizado en 334 instituciones de educación superior con el fin de producir evidencia para la validez del instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI), señala que ninguna organización fue caracterizada totalmente por una sola cultura, pero las culturas dominantes fueron claramente evidentes en la mayoría de las instituciones y que la cultura que aparecía con más frecuencia era la cultura del clan y la cultura que aparecía menos frecuentemente era una cultura del mercado.

**Carvajal Peña** (2000), en Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar, analiza la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar, cuyo estudio fue de carácter

documental llegando a la conclusión de que la eficacia y productividad del personal civil depende de la cultura organizacional, así como del clima organizacional.

**Ramírez (2004)**, en *Cultura organizacional: una mirada desde la gestión de reformas en los municipios*, este estudio fue realizada en la Municipalidad de Turismo de Mar de Plata, provincia de Buenos Aires – Argentina. Con el objetivo de determinar si este organismo presenta perfiles favorables para la implementación de reformas en la gestión. Emplea la metodología propuesta por Edgar Schein modificada en su marco teórico por el Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires. La encuesta muestra los siguientes resultados:

- a) El porcentaje de necesidades de autorrealización y reconocimiento, las de mayor significación para la motivación laboral, totaliza 39%, cifra que considera alta. El grado de profesionalización y composición etaria, contribuyen preponderantemente.
- b) Los tipos culturales percibidos en general, como predominantes en el quehacer del organismo son el paternalista (26%) y el apático (30%). En cambio, los deseados son el integrativo (45%) y el exigente (38%).
- c) La distancia al poder arrojó 45% y el grado de intolerancia a la incertidumbre 20 %.
- d) La rigidez del sistema de compensaciones, situación generalizada en el ámbito municipal argentino, no gozaba de la preferencia casi total del personal.

Ramírez concluye que, en base a esta caracterización, el organismo presenta perfiles favorables para la implementación de reformas en la gestión. Cuenta con una fortaleza estructural interna que contribuiría a neutralizar resistencias que pueden generarse en el personal.

**Ollarves Levison** (2006), en Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. Estudio realizado en Caracas – Venezuela, cuyo objetivo fue determinar la relación de la cultura organizacional de una institución de educación superior en las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Llego a las siguientes conclusiones principales:

- a) Existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo y una relación no significativa entre la cultura organizacional preferida y el nivel de motivación, derivado de las propiedades del puesto de trabajo ejercido por los docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto.
- b) La cultura organizacional de esta institución puede actuar como elemento integrador de sus miembros y como directriz orientador hacia los proceso de cambios y transformación que debe emprender la universidad Venezolana; sin embargo, debe entender aquellos aspectos que, por defecto de las características culturales subyacentes a la tradición y a las costumbres, limitan y obstaculizan el desarrollo de la organización y por ende el logro de su misión y el desarrollo de sus miembros.

**Sanches Gómez** (2010), en caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato – México, estudio realizado con el objetivo de Identificar el tipo de cultura organizacional predominante

en las instituciones de educación superior de Guanajuato, que cuentan con reconocimientos de calidad y si estas guardan congruencia con la cultura vivida. Fue realizado en siete instituciones educativas, tomando en cuenta tres estratos: directivos, personal docente y personal de apoyo administrativo. Concluyendo que en las Instituciones de Educación Superior estudiadas coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales (participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad, además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás. Asimismo, en seis de las instituciones de educación superior estudiadas, hay congruencia cultural entre los diferentes estratos (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo) por lo que representa una fortaleza para las instituciones; esto es debido, a que cuando todas las personas que conforman las instituciones actúan de acuerdo a una cultura alineada, se facilita el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

**Diaz Acevedo (2010)**, en liderazgo y cultura organizacional en la administración pública en la Región Laja – Bajío – México. Estudio de tipo descriptiva transaccional de tipo cuantitativo, realizado con el objetivo de describir cómo son percibidas las relaciones de liderazgo y determinar qué tipo de cultura organizacional es el predominante en la administración pública actual. Además, la evaluación de las relaciones que existen entre la cultura organizacional dominante y la calidad del liderazgo en la misma. Concluyendo que existe un choque entre el liderazgo y la cultura organizacional en la administración pública actual pues se comprobó que existen buenas relaciones de liderazgo que deberían provocar una cultura organizacional con la que todos estuvieran identificados, lo cual no se presenta en este caso.



**Bonilla Blanchar (2011)**, en cultura organizacional e innovación tecnológica en las Instituciones Públicas de Educación Superior, estudio de tipo descriptivo, correlacional y transversal realizado en la zona fronteriza colombo-venezolana, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y la innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior. El coeficiente de correlación de Pearson para las variables cultura organizacional e innovación tecnológica, fue de 0,843, la misma que corresponde a una correlación positiva considerable, concluyendo que la innovación tecnológica tiene incidencia en la cultura organizacional de las instituciones públicas de educación superior.

**García Vargas, Hernández Sampieri, Vargas Álvarez, & Cuevas Vargas, (2012)**, en Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia, estudio de enfoque cuantitativo en el uso de las técnicas de medición (OCAI) realizado en una población de 239 en la universidad más reciente y 254 en la universidad antigua incluyendo al personal académico y estudiantil; en cuyo diagnóstico identificó como la cultura organizacional dominante la cultura del mercado para ambas instituciones, y preferida la cultura del clan para la institución antigua y la cultura de la adhocracia para la institución reciente.

**Huailani Chavez, (2014)**, en su estudio de Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud, realizado en 50 miembros de dicha institución con el objetivo de aplicar un modelo de gestión del conocimiento tácito para el Instituto Nacional de Salud, que permita fortalecer la cultura organizacional identificó luego de su intervención a la cultura del clan o colaboradora como la predominante (40.1).

**Zambrano Vélez & Pazmiño Palma, (2014)**, en su estudio diagnóstico de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y jurídico del gobierno autónomo descentralizado de Chone, ubicado al Noroeste del Ecuador, realizado con el objetivo de mejorar la atención a los usuarios identificó a la cultura organizacional del clan como predominante (31.20).

**Hernández Castro, de la Garza Martínez, & Ortiz Lugo, (2014)** en generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional; estudio realizado con el objetivo de identificar si los indicadores eficacia, cultura y aprendizaje organizacional de una empresa de la industria metalmecánica fabricante de estructuras metálicas en la región centro de Coahuila – México, tienen efecto en la generación de capital social, sobre datos de corte transversal recogido en 32 trabajadores de la empresa. Realiza un análisis de correlación de Spearman entre la variable eficacia, cultura y aprendizaje organizacional, encontrando entre la variable eficacia y cultura una correlación estadísticamente significativa de 0.779, con una significancia de  $p \leq 0.01$  (bilateral) con magnitud moderada.

**Martínez Méndez, Vera Muñoz, & Vera Muñoz, (2014)**, en cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México, estudio realizado en las pequeñas empresas constructoras de Puebla; con el objetivo de detectar la influencia que las modalidades culturales ejercen sobre el desempeño organizacional (efectividad) de dichas entidades productivas, en una muestra de 91 personas. Se realiza un análisis de correlación de Pearson entre las variables de efectividad y cultura organizacional y encuentra que la correlación es positiva: cultura

del clan 0.10, cultura de la adhocracia 0.601; cultura de la jerarquía 0.512, la cultura del mercado 0.251.

**González Cardona**, (2016), en Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira, realizado con el objetivo de establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en las instituciones educativas estudiadas en el municipio de Pereira – Colombia, en 25 instituciones. Determina los coeficientes de correlación entre las diferentes tipologías culturales y los desempeños de las Instituciones Educativas y estas presentan valores entre 0,447 y 0,654, cabe anotar que las correlaciones más altas en los diferentes niveles se dan en presencia de la cultura del clan y cultura de la adhocracia.

**Gando Vásquez**, (2017), en Diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en la ciudad de Quito, estudio realizado con el objetivo de identificar la cultura actual y preferida en 26 colaboradores, identificando la cultura de la jerarquía como dominante 30.0, y como preferida la cultura del clan 30.0.

Todos los investigadores citados coinciden en general con la importancia de la variable cultura en las instituciones públicas, indistintamente de la preocupación abordado: Como componente de eficacia y productividad del personal, como componente para la implementación de reformas municipales, como componente motivante del puesto de trabajo, como componente facilitador del logro de metas y objetivos, así como su importancia en relación al liderazgo y el cambio tecnológico de

las instituciones. Nuestra preocupación pretende sumarse abordando la cultura organizacional como componente relacionado a la eficacia del gasto público.

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo específico**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno.

#### **1.3.2. Objetivos operacionales**

- Calcular la puntuación promedio para cada tipo de cultura organizacional en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno.
- Calcular el indicador promedio de eficacia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno.
- Comparar la eficacia del gasto público de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno con la eficacia del gasto promedio regional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional, también denominada empresarial, corporativa; combina dos conceptos sociales bastante complejos, para orientarlo a la comprensión de la dinámica organizacional. El marco teórico sobre cultura organizacional es relativamente nuevo, ha venido tomando cuerpo en la teoría organizacional desde los años 1980; sin embargo; en estos últimos tiempos cobra mayor relevancia, debido al contexto cada vez más cambiante y dinámica organizacional más complejo. Para (Amorós, 2007, pág. 229) las organizaciones antes de la década de los ochenta eran consideradas como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas. Sin embargo, nos dice que las organizaciones como los individuos tienen personalidad: Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras.

Esta forma de concebir la organización ha hecho que las teorías sobre la cultura organizacional constituyan una de las corrientes teóricas más importantes de la teoría organizacional. Al respecto coincidimos con (Echevarría León, 2003, pág. 2), y que además afirma que, insertadas dentro del marco del constructivismo social, revelan las relaciones menos evidentes, pero no por eso menos importantes que se establecen al interior de toda organización. En esta perspectiva el análisis y comprensión de la variable cultura en las organizaciones se hace relevante.

Sin embargo, la definición de cultura resulta muy dificultoso, puesto que como hecho social abarca un campo muy amplio y cuya delimitación no siempre es fácil precisar. De ahí que recurrimos a conceptos de investigadores que ayuden al esclarecimiento efectivo de lo que se entiende por cultura.

Siguiendo a (Abravanel, Allaire, Firserotu, Hobbs, Poupart, Simard, 1984, pág. 5) hacemos una distinción fundamental entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural y aquellos que ven como un sistema independiente de formación de ideas.

En la primera distinción estaría (Boas, 1964, pág. 166) que considera la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. Incluyen los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. También estaría (Radcliffe, 1972, pág. 217) que considera la teoría de la cultura, como teoría de la estructura social y

define a esta como una red o sistema de relaciones sociales que incluye a los grupos sociales persistentes y a las clases sociales y funciones sociales diferenciadas.

En la segunda distinción estaría (Geertz, 2003, pág. 20) con su concepto semiótico siguiendo a Max Weber, el hombre es un animal inserto en tramas de significación que el mismo ha tejido. Amplia el concepto de Geertz, el citado por (Siliseo Aguilar, 2002), la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida. También estaría (Harris, 2004, pág. 4) que define la Cultura como el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta).

El segundo elemento de la combinación es el concepto de organización, cabe aclarar que no se pretende hacer una revisión exhaustiva de los mismos, de su origen y desarrollo; sino, como en el concepto anterior, establecer un marco común para entender a qué nos estamos refiriendo. La organización para (Chiveanato, 2001, pág. 7) es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Afirma que la organización solo puede existir cuando hay personas con la capacidad de comunicarse, disposición a realizar acciones conjuntas y deseo de lograr un objetivo común. Según (Amaru, 2009, pág. 5) Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Asimismo, señala que además de

objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.

Para (Robbins, Administración, 2007, pág. 14) Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Nos dice que se distinguen a las organizaciones porque todas tienen tres características en común: Un propósito definido, está formado por personas y tienen una estructura deliberada.

Para (Gámez Gastélum, 2006, pág.135), Es un objeto multideterminado, cruzado por lógicas de acción contradictorias, complejo por su naturaleza diversa y dinámica; por su incesante cambio. Nos dice que además es un objeto cultural, político, económico e histórico muy distante de la visión tradicional que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en busca de la eficiencia.

En los conceptos se distingue que una organización está conformada por un grupo de personas con capacidad de comunicarse, disposición a integrarse en una estructura para el logro de objetivos definidos. El último concepto resalta características que describen a la organización como un todo complejo y funcional. En efecto, es complejo porque al constituirse se establecen estructuras jerárquicas de normas y reglamentos que regulan su funcionalidad; es de acciones contradictorias dado que se establecen relaciones sociales de personas con criterios diversos; es multideterminado porque toda organización evalúa sus procesos y su estructura constantemente y es dinámico dado que los cambios en el interior de la organización constituyen la base de las transformaciones económicas, sociales, políticas y culturales del entorno.



Ahora bien, la combinación del concepto cultura y organización dan forma al concepto de cultura organizacional, que es a su vez entendida de múltiples perspectivas obedeciendo las variadas formas de definir los sub conceptos que la componen. Para (Robbins, 2009, pág. 551) cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Aclara que el sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora, como: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Para (Schein, 1988, pág. 25) la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto, de percibir, pensar y sentir esos problemas. De este concepto se desprende tres cuestiones básicas: la primera es que la cultura organizacional es creación de un grupo específico y que es resultado de un proceso grupal y no individual en la organización, la segunda es resultado de resolver problemas que son nuevos para el grupo y tercero es que se transmite a los nuevos integrantes.

Para (Matamoros Encalada, 2005, pág. 64) es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de

referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”

Los conceptos listados coinciden en que cada cultura tiene características generales descritos como sistema de significado, modelo de presunciones básicas, conjunto de paradigmas. También, en que cada organización tiene una cultura que le es particular, es aceptada por la mayoría de los integrantes y se perpetúa en el tiempo.

#### **2.1.1.1. Desarrollo de la cultura organizacional**

Siguiendo el concepto de (Schein, 1988, pág. 25) toda organización a su nacimiento se enfrenta a dos retos: la adaptación al contexto externo y la integración interna; es en este proceso que se consolida la cultura organizacional. Este proceso aclara con mayor detalle (Amorós, 2007, pág. 231), nos dice que la adaptación externa supone resolver problemas de Misión, estrategia, metas, medios y medición en un ambiente de constante cambio. La integración interna se relaciona con resolver temas de lenguaje y conceptos, límites de grupo y equipo, poder y status, y recompensas y castigos que permitan el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre sus integrantes.

Analizando el proceso de formación de grupos desde una configuración psicológica (Rodríguez Guerra, 2004, pág. 2) nos dice que las propiedades esenciales de un grupo resultan de la interacción (relaciones recíprocas durante cierto tiempo), cohesión (sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son), motivos y metas comunes (presunciones iniciales que se imparten gradual y firmemente en la misión, metas,

estructura y métodos de trabajo en grupo), normas de conducta (regulada por reglas que son comunes a todos los miembros) y estructura (jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine).

Para (Robbins, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 558) son los fundadores los que definen la cultura de una organización porque relativamente les resulta fácil imponer su visión, debido a que al ser nuevas son por lo general pequeñas y no se enfrentan a restricciones previas de costumbres e ideologías. Nos dice que la creación de la cultura ocurre de tres maneras. En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Amplía el proceso de formación de la cultura (Schein, 1988, págs. 193-209) cuando describe los estadios de evolución del grupo, nos dice que inicialmente son un agregado de individuos con preocupaciones personales y a medida que continúa el proceso llegan a la madurez en condiciones de supervivencia y bienestar del grupo.

#### **2.1.1.2. Sostenimiento y transmisión de la cultura organizacional**

Una vez surgido la cultura en la organización se establecen prácticas en el interior de la organización que (Robbins, Administración, 2007, pág. 48), los identifica como tres fuerzas importantes: Las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. En primer lugar, el proceso de selección

cumple con el criterio de comparación de la personalidad de los candidatos con el de la organización y contratar al que más se ajuste. En segundo lugar, el comportamiento de los altos directivos establecen pautas sobre de vida e influyen positivamente en los demás miembros de la organización y finalmente los mecanismos de socialización establecen el proceso de adaptación del nuevo miembro ayudándolos a que adopten la cultura de la organización.

La socialización nos dice (Amaru, 2009, pág. 270) ocurre básicamente por un proceso de adquisición de comportamientos o reglas de conducta, asociados a los papeles que las personas desempeñan en las organizaciones y pasan por tres etapas:

- a) **Expectativa y preparación.-** La adquisición de los comportamientos o reglas de conducta de una cultura es un proceso que comienza antes del ingreso en la organización o grupo.
- b) **Ingreso.-** En el momento en que ingresa a la organización, la persona empieza a pasar por diferentes procesos formales e informales de aprendizaje de comportamientos.
- c) **Ajuste e integración.-** En la fase de ajuste e integración, los recién llegados adquieren el comportamiento esperado y empiezan a ser considerados miembros de la organización.

Continuando con (Robbins, Administración, 2007) la cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje:

- a) **Historias.-** Son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados.

- b) **Rituales.**- Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización.
- c) **Símbolos materiales.**- El "icono" de la organización representa la cultura, incluso cuando la organización evoluciona o cambia. Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista).
- d) **Lenguaje.**- Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla.

### 2.1.1.3. Funciones y disfunciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional establece la forma en que los miembros integrantes de la organización deben interactuar entre sí y regula las relaciones con los otros grupos y el ambiente en general. La cultura reduce la incertidumbre respecto a la solución de los problemas organizacionales. Siguiendo a (Robbins, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 554), identifica cinco funciones:

**La primera** es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. **La segunda** es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. **La tercera** función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. **La cuarta** es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. **Por último**, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Se ha mencionado que la cultura organizacional tiene funciones sumamente importantes que favorecen la eficacia de la organización respecto a sus objetivos. Sin embargo, puede desarrollar disfunciones, desviaciones de comportamiento colectivo que perjudica la capacidad de resolver problemas organizacionales. Según (Amaru, 2009, pág. 269), la cultura desarrolla las siguientes disfunciones:

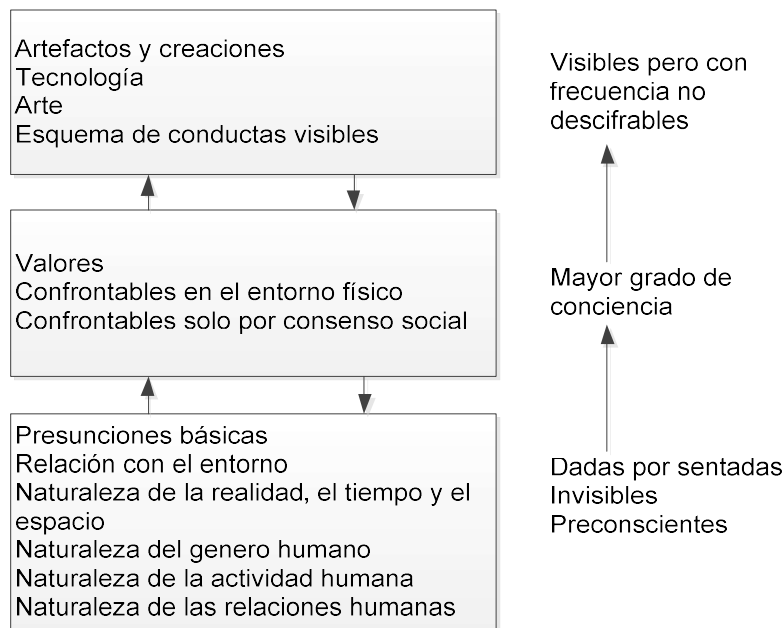
- Dificultad para entender y procesar cambios ambientales.
- Resistencia generalizada a la necesidad de cambios internos.
- Dificultad de aceptar culturas y puntos de vista ajenos.
- Tendencia a subestimar a otros grupos, en especial a competidores y clientes.
- Uso excesivo de argot o vocabulario ocupacional como disfraz de solidez intelectual, lo que perjudica la comunicación con otros grupos.
- Tendencia a utilizar más recursos para cuidar la propia organización que los que se usan en la misión de atender a los clientes.

#### **2.1.1.4. Modelos de cultura organizacional**

Uno de los primeros modelos planteados fue la (Schein, 1988, pág. 31), y este al explicar el modelo nos dice que las presunciones básicas son la esencia - lo que la cultura realmente es - y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. Distingue tres niveles:

- a) **Producciones.** - El nivel más visible de una cultura, es el de sus producciones y creaciones que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y conducta expresa de su miembro.

- b) **Valores.-** Son considerados como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. En cierto sentido todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo por que aun no existe un principio aceptado para determinar lo que es factico y real.
- c) **Presunciones subyacentes basicas.-** son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad.

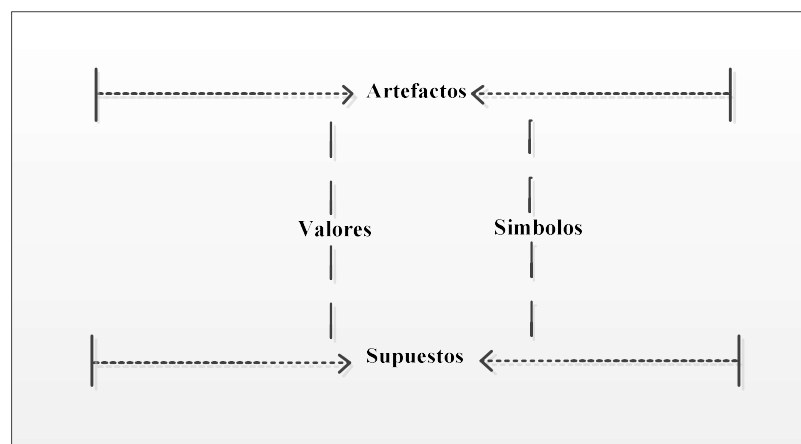


**Figura 1.** Niveles de cultura y su interacción.

**Fuente:** (Schein, 1988) Figura 1: Cultura empresarial y liderazgo.

El modelo planteado por Hatch en 1993, citado en (Gámez Gastélum, Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas, 2007, pág. 104) describe la cultura de la organización como algo dinámico. En realidad, es una modificación del modelo de (Schein, 1988) con la introducción de los símbolos como nuevo elemento bajo el enfoque simbólico – interpretativo y la descripción de la relación de los elementos culturales como procesos. Identifica cuatro procesos culturales:

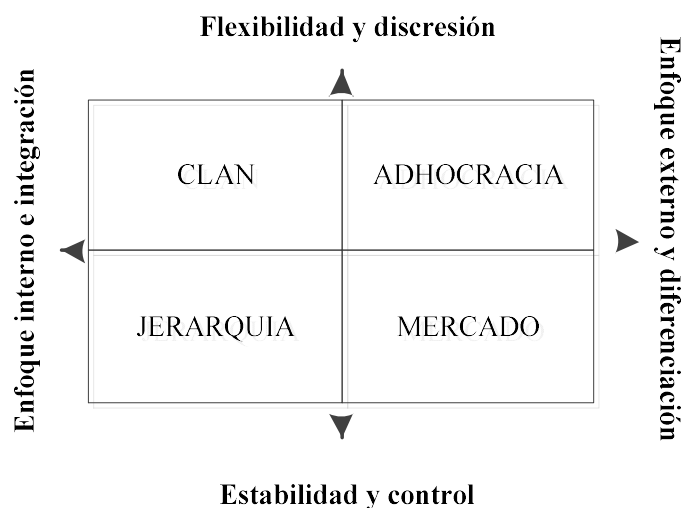
- a) **La manifestación.** Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización.
- b) **La realización.** Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales mitos y relatos.
- c) **El simbolismo.** Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.
- d) **La interpretación.** El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización.



**Figura 2.** *Modelo dinámico de cultura organizacional.*  
**Fuente:** La culturocracia organizacional en México, Pag. 196.  
[www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)



Un tercer modelo es de (Cameron & Quinn, 2006) denominada modelo de valores en competencia basado en indicadores que permiten determinar la eficacia organizacional. El modelo está organizado en dos dimensiones principales que organizan los indicadores en cuatro grupos principales que representan supuestos opuestos o competidores. Una dimensión diferencia los criterios de eficacia en flexibilidad y discreción de la estabilidad y el control. La otra enfatiza criterios de orientación interna e integración de una orientación externa y diferenciación. Estas dimensiones estructuran cuatro cuadrantes que representan supuestos básicos, orientaciones y valores - los mismos elementos que forman una cultura organizacional. Por tanto, cada cuadrante constituye un tipo de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.



**Figura 3.** *El marco de valores en competencia.*

**Fuente:** Cameron y Quinn, 2006. Figura 3.1: Diagnóstico y cambio organizacional basado en el marco de valores en competencia.

Los cuatro tipos de cultura son:

### **1) La cultura de la Jerarquía**

Se caracteriza por un lugar formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores. El mantenimiento de una organización que funciona bien es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son estabilidad, previsibilidad y eficiencia. Las reglas y políticas formales mantienen la organización unida.

### **2) La cultura del mercado**

Se caracteriza por ser un lugar de trabajo orientado a los resultados. Los líderes son productores y competidores de conducción difícil. Son difíciles y exigentes. El valor que mantiene unida a la organización es un énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de objetivos y metas de extensión. El éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superar la competencia y el liderazgo de mercado son importantes.

### **3) La cultura del clan**

Se caracteriza por un lugar amigable para trabajar donde la gente comparte muchos de sí mismos. Es como una familia extensa. Los líderes son pensados como mentores y tal vez incluso como figuras de padres. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, siendo importante la cohesión y la

moral. El éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas. La organización otorga una mayor importancia al trabajo en equipo, la participación y el consenso.

#### **4) La cultura de la Adhocracia**

Se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente se pega el cuello y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El valor que une a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y la satisfacción de nuevos desafíos son importantes. El énfasis a largo plazo de la organización es el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

#### **2.1.2. Gasto Público**

La teoría sobre el gasto público es bastante recurrente y siempre ligado al presupuesto público y su proceso. Según la (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, p. 9), el gasto público son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados por la ley anual de presupuesto, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales. Para (Ibarra Mares, 2009, p. 68), (Yagua, 2013) el gasto público es la cantidad de recursos financieros, materiales y humanos que el sector público representado por el gobierno

emplea para el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran de manera primordial la de satisfacer los servicios públicos de la sociedad. Para (Sablich Huamani, 2012, p. 54), define como el gasto que realizan los gobiernos a través de inversiones públicas.

#### **2.1.2.1. Los principios del gasto publico**

Con respecto a los principios del gasto público los autores (Ibarra Mares, 2009), (Yagua, 2013), (Sablich Huamani, 2012) coinciden en cuatro principios:

- a) *El Principio del Gasto Mínimo*, afirma que el gobierno debe gastar lo menos que sea posible, pero sin poner en peligro la seguridad de los ciudadanos, así mismo sólo debe intervenir en algunos servicios esenciales como la administración de justicia, construcción de caminos o servicios postales, y enfatiza que cualquier servicio que pueda ser proporcionado por la iniciativa privada debe ser excluido de los gastos del gobierno.
- b) *El principio de Mínima Interferencia con la Iniciativa Privada*, dice que los bienes y servicios que proporcionen las entidades públicas no deben competir con los que ya proporcionan la iniciativa privada y establece que el gobierno no debe crear comercios al menudeo ni de bienes, ni servicios, que no sean básicos a la población.
- c) *El Principio de Máxima Ocupación*, se refiere a la función como instrumento que tiene el gasto público en ocasiones, con la finalidad de elevar el nivel de empleo ante un déficit de oferta laboral por parte de la iniciativa privada como en épocas de depresión o falta de inversión para creación de empleos. Al tratar de basarse en este principio se debe tratar de respetar el principio de interferencia mínima con la iniciativa privada y cuando se rompe tal principio las consideraciones deben ser

aplicables si la finalidad es lograr la máxima seguridad social, el mayor ingreso nacional o un mayor nivel de vida.

- d)** *El Principio de Máximo Beneficio de todo Gasto Público*, se refiere sobre el máximo beneficio colectivo, y dice que cada peso debe gastarse donde la utilidad marginal social sea mayor. La “desutilidad” marginal social de un sol obtenido por medio de impuestos debe ser igual a la utilidad marginal social de ese sol gastado en la mejor forma posible.

#### **2.1.2.2. Características del Gasto Público**

Para (Yagua, 2013), las principales características del presupuesto público son:

- Debe ser realizado por una Entidad Pública
- Conforme a una disposición legal
- Consiste en una suma de dinero
- Tiene por fin una utilidad pública

#### **2.1.2.3. Clasificación del gasto publico**

Según la (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, p. 9), el gasto público se clasifica o estructura en:

- a) *Clasificación Institucional*: Agrupa a las entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos presupuestos institucionales.
- b) *Clasificación Funcional Programática*: Es el presupuesto desagregado por una parte en funciones, programas funcionales y subprogramas funcionales mostrando las líneas centrales de cada entidad en el cumplimiento de las funciones

primordiales del Estado; y por otra desagregada en programas presupuestarios, actividades y proyectos que revelan las intervenciones públicas.

- c) *Clasificación Económica*: Es el presupuesto por gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, por genérica del gasto, sub genérica del gasto y específica del gasto.

#### **2.1.2.4. Causas del incremento del Gasto Público.**

Según (Sablich Huamani, 2012, p. 62), las causas del incremento del gasto público son:

##### **a. Causas Aparentes.**

- Disminución del poder adquisitivo de la moneda o devaluación.
- Cambios en los sistemas de contabilidad. Como en el caso de la modificación de las reglas presupuestales, fundamentalmente para estar a tono con el estándar internacional en cuanto a la adopción de un sistema de contabilidad que presente y evalúe los aspectos económicos y hacendarios de manera homogénea.

##### **b. Causas relativas**

- Modificaciones territoriales (anexiones). Pues a más territorio, más gasto. Es relativa, pues también a más territorio más producción agrícola, minera, etc.
- Aumento de la población. También aumenta la producción al incrementarse la fuerza laboral.
- Aumento de la riqueza. Al incrementarse la riqueza hay una mayor capacidad de gasto, pero demanda mayores servicios.

- Desarrollo del Procedimiento para cubrir los Gastos. El estado moderno es diferente al Feudal, esto se ve a través de la requisición y la compulsión.
- La requisición, antiguamente para cubrir sus gastos, el Estado requisaba los bienes de sus súbditos, esto es, se los quitaba sin retribución. Actualmente, en vez de requisición, se realiza la exploración, que es una requisita retribuida pues el Estado debe pagar primero en efectivo el justiprecio y luego se le expropia bien.

**c. Causas reales**

- De Orden General. Desarrollando progresivo de los gastos de prevención o previsión en casos como delito, salud, etc.
- El progresivo jurídico. La legislación contemporánea se ha ido humanizando como en el aspecto laboral, lo que aumenta el gasto.
- De Orden Económico. El desarrollo de la riqueza. Al aumentar la riqueza aumenta el gasto.
- El Urbanismo. Las masas rurales tienden a ir hacia las zonas urbanas, lo que hace que disminuya la producción agraria y aumente la población
- urbana, aumentando el gasto por partida doble.
- La asistencia económica en los mercados mundiales. Esto aumenta el gasto, aunque hay retorno. A nivel de países hay una gran competencia económica, por lo que es bueno acudir a ferias y exposiciones internacionales, donde se darán a conocer los productos peruanos.
- De Orden Social. La elevación del nivel cultural. Ya que todo cambio cuesta dinero, pero a futuro se pueden obtener grandes ganancias ya que los gastos en educación tienen un carácter reproductivo.

- El Temperamento Nacional. Hay pueblos donde los habitantes tienen un temperamento de iniciativa privada, que al no esperar la asistencia del gobierno para hacer algo necesario, ahorran dinero al Estado. Por otro lado, hay rubros que no trabajan por sí mismo, esperando que el gobierno les haga todo, lo que aumentara el gasto en el estado.
- El espíritu de solidaridad social. Se refiere instituciones como la cesantía, la jubilación, etc. Estos demandan gastos pero que son necesarios desde el punto de vista social humano.

#### **2.1.2.5. El presupuesto público**

La (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 8) define el presupuesto público como un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Nos dice, además, que es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal.

Para (Vásquez Solís, 2007, pág. 9) el presupuesto público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos.

Para la (Asociación SER, 2004, pág. 13) el presupuesto municipal es un instrumento de gestión que expresa la previsión de los ingresos y gastos de manera



equilibrada, basado en las orientaciones, objetivos y políticas contenidos en los planes de desarrollo integrales formulados en cada municipalidad.

La ley 27972, Orgánica de Municipalidades establece, en su artículo 53, que: «Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El Presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación».

Los conceptos coinciden que el presupuesto público es un instrumento de gestión financiera que permite equilibrar entre ingreso y gasto en la consecución de los objetivos institucionales; que es básicamente, la provisión de bienes y servicios públicos con eficiencia y eficacia en el marco del planeamiento; asimismo, permite cumplir con las obligaciones y restricciones normativas.

#### **2.1.2.5.1. Características principales del presupuesto**

Para la (Asociación SER, 2004, pág. 13) las principales características del presupuesto deben ser:

- a) **El presupuesto debe ser equilibrado.** Es decir que lo que se prevé gastar debe ser exactamente la misma cantidad que se prevé que ingresará a las arcas municipales. No se puede gastar más de lo que se percibe.
- b) **El presupuesto debe estar basado en los planes de desarrollo concertados, los objetivos institucionales y las metas presupuestarias.** En tanto instrumento o

herramienta de gestión, el presupuesto debe permitir el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. No se puede planificar una cosa y presupuestar otra.

- c) **El ejercicio presupuestal es anual.** Comprende del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año. Ese período recibe la denominación de Año Fiscal.

#### 2.1.2.5.2. La estructura del presupuesto municipal

Para (Asociación SER, 2004, pág. 14) Los presupuestos se estructuran en base a partidas de ingresos y partidas de gastos.

##### a) Los ingresos municipales

Los ingresos de las municipalidades son los siguientes: ingresos corrientes, ingresos de capital, transferencias, donaciones, ingresos por endeudamiento.

- **Ingresos corrientes, propios o directamente recaudados:** Estos ingresos provienen del cobro regular y periódico de impuestos, contribuciones, tasas, venta de bienes, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos corrientes.

Las municipalidades están autorizadas a cobrar el impuesto predial, el impuesto de alcabala, al patrimonio automotriz, a las apuestas, a los juegos, a los espectáculos públicos no deportivos, a los casinos de juego y a las máquinas tragamonedas.

**Los impuestos** son creados por ley. Las municipalidades no tienen facultad para crear, modificar ni exonerar impuestos. Su facultad es la de cobrarlos.

Lo que sí pueden hacer las municipalidades es aprobar amnistías tributarias a través de las cuales se descuentan o exoneran las multas o los intereses que se hayan generado por la tardanza de los contribuyentes en el pago de los impuestos.

**Las contribuciones** son tributos «cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o actividades estatales»

**Tasa** es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.

Las tasas pueden ser:

- **Arbitrios:** son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público.
- **Derechos:** son tasas que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público o el uso o aprovechamiento de bienes públicos.
- **Licencias:** son tasas que gravan la obtención de autorizaciones específicas para la realización de actividades de provecho particular sujetas a control o fiscalización.

Las contribuciones y las tasas son creadas, modificadas, exoneradas o suprimidas por las municipalidades, conforme a las leyes vigentes.

- **Ingresos de capital**

Son los ingresos generados por las municipalidades mediante la venta de sus activos: terrenos, inmuebles, maquinaria. A diferencia de los ingresos corrientes que tienen un carácter regular, éstos tienen un carácter eventual.

Asimismo, forman parte de los ingresos de capital los intereses obtenidos por los depósitos que la municipalidad mantiene en entidades financieras.

- **Transferencias**

Son los recursos financieros no reembolsables que el gobierno central transfiere a las municipalidades.

Estas pueden ser el canon y el sobre canon, la participación en la renta de aduanas, el fondo de compensación municipal, el derecho de vigencia de minas.

En el caso del canon, los hay de diversos conceptos como el canon minero, el canon gasífero, el canon hidroenergético, el canon pesquero, el canon forestal y el canon aduanero.

Otros ingresos por transferencias son los que se reciben para la ejecución de los programas asistenciales como el vaso de leche y los comedores populares.

- **Donaciones**

Son los ingresos provenientes de otros gobiernos o de instituciones internacionales o nacionales, públicas o privadas recibidos a título gratuito.

En la formulación del presupuesto se consideran las donaciones en dinero y en bienes. Pero éstas – antes de su incorporación - deben ser monetizadas, es decir, valorizadas en moneda nacional.

- **Los ingresos por endeudamiento**

También forman parte de los ingresos los créditos obtenidos de organismos nacionales, internacionales o extranjeros, públicos o privados.

Los ingresos provenientes de endeudamientos se destinan exclusivamente a servicios públicos y a obras o proyectos de inversión.

Para finalizar este punto, podemos decir que la mayoría de las municipalidades del Perú, sobre todo las distritales ubicadas en zonas rurales de sierra y selva, basan sus ingresos en las transferencias del gobierno nacional. Los recursos directamente recaudados por ellas son escasos.

Para mejorar los ingresos propios es necesario plantearse políticas adecuadas de generación de ingresos, sustentadas en la confianza del contribuyente, en un sistema justo de tributación y en una base de datos consistente y actualizada.

La elaboración incorrecta del presupuesto de ingresos puede llevar a que al final del ejercicio los ingresos percibidos sean menores que los proyectados. La lógica consecuencia será la no ejecución de parte de los programas y proyectos previstos.

**b) Los gastos**

Los gastos se clasifican en gastos corrientes, gastos de capital y servicio de la deuda.

- **Gastos corrientes**

Son los pagos que hacen las municipalidades por la adquisición de bienes y servicios, las remuneraciones del personal activo y cesante, y otros. Estos gastos se caracterizan por no ser recuperables.

- **Gastos de capital**

Son los gastos destinados a la adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos tales como construcción de carreteras, postas médicas, mercados de abastos, canales de regadío, etc. También son conocidos como gastos de inversión.

- **Servicio de la deuda**

Se refiere al pago de amortización e intereses de la deuda contraída.

### 2.1.2.5.3. El proceso presupuestario

El presupuesto municipal se estructura en fases que le otorgan un carácter dinámico. Se apoya en la evaluación de los ejercicios presupuestales anteriores y en las perspectivas de los ejercicios futuros. (Shack, 2006), (Asociación SER, 2004), (Vásquez Solis, 2007), (Galeano robledo, 2010), (Dirección General de Presupuesto Público, 2011) coinciden por el carácter técnico que las fases del proceso presupuestario son cinco, a saber: programación, formulación, aprobación, ejecución y control - evaluación.

#### a) Fase de Programación

La fase de programación presupuestaria tiene los siguientes pasos:

- **Determinación de los objetivos institucionales de corto plazo.** Éstos se elaboran sobre la base de los objetivos de mediano y largo plazo contenidos en los planes de desarrollo provincial y distrital, así como aquellos contenidos en los planes de desarrollo concertados de nivel regional y que se relacionen de modo directo con la provincia o distrito.
- **Diseño de las metas presupuestarias.**- Son los objetivos cuantificables y medibles que se espera alcanzar durante el año. Permiten evaluar objetivamente los logros institucionales en esta materia.
- **Estimación de los ingresos.**- Los ingresos se proyectan, como dijimos, en base a los recursos que se prevén captar y a las transferencias que recibirá la municipalidad.

- **Previsión de gastos.-** Implica en primer lugar acopiar la información de todas las áreas de la municipalidad, determinar las prioridades y consolidarlas en el Pliego Presupuestal.

**b) Fase de formulación**

Esta fase requiere un trabajo más técnico. Define la estructura funcional programática del Pliego Presupuestal en base a los objetivos institucionales y las metas presupuestarias propuestas en la fase de programación. En esta fase se establece también la demanda total de gastos.

**c) Fase de aprobación**

La aprobación del presupuesto es competencia exclusiva del Concejo Municipal, es decir, del alcalde y los regidores en sesión de concejo.

No obstante, los aspectos relativos al presupuesto participativo son trabajados con los Agentes Participantes según el procedimiento establecido en la Ley General del Presupuesto Participativo y su Reglamento, y coordinados y concertados en el Consejo de Coordinación Local, según el artículo 104 de la nueva Ley Orgánica de Municipalidades.

**d) Fase de ejecución**

Mientras las fases de formulación y aprobación se realizan con anterioridad al ejercicio presupuestal, la fase de ejecución se realiza durante el año fiscal de la ejecución presupuestaria.



Ejecutar el presupuesto significa captar los ingresos, recibir las transferencias y donaciones, y gestionar y obtener los empréstitos. Significa, además, poner en marcha las actividades y proyectos aprobados y realizar los gastos presupuestados.

El presupuesto, una vez aprobado, puede ser modificado. Las modificaciones se hacen durante la fase de ejecución del presupuesto. La ley orgánica de municipalidades establece, en su artículo 9, inciso 16, que son atribuciones del Concejo Municipal: Aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones dentro de los plazos señalados por ley, bajo responsabilidad.

**e) Fase de control y evaluación**

En esta etapa se mide y analiza la ejecución de los ingresos y los gastos y la consecución de las metas. Al hacerlo es posible encontrar variaciones que deben igualmente ser analizadas. Se trata de una evaluación cuantitativa y cualitativa.

El control presupuestal es el seguimiento de los niveles de ejecución de los ingresos y de los gastos, tomando como referencia el presupuesto aprobado y sus modificaciones. El control presupuestal es una función ejercida por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Existe otra forma de control, denominada control gubernamental del presupuesto, que se refiere al control de la legalidad y al control de la gestión. La responsabilidad de esta acción recae en la Contraloría General de la República y en

los órganos de control interno de las entidades del sector público, en este caso, de la municipalidad.

El control de la legalidad se efectúa sobre los ingresos y gastos ejecutados durante el ejercicio presupuestal y sobre la verificación del cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, haciendo una evaluación desde una perspectiva jurídica.

El control de gestión se hace sobre:

- La comprobación de la ejecución de los ingresos y gastos de cada mes en base al calendario de compromisos autorizados para cada trimestre, la programación y asignación trimestral del gasto y el presupuesto institucional.
- La verificación de las metas presupuestarias respecto de la ejecución presupuestaria del gasto, la programación mensual del gasto y la programación de metas presupuestarias.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Cultura**

Es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida. (Geertz, 2003).

### **2.2.2. Organización**

Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Nos dice que se distinguen a las organizaciones porque todas tienen tres características en común: Un propósito definido, está formado por personas y tienen una estructura deliberada. (Robbins, Administración, 2007, pág. 14).

### **2.2.3. Cultura organizacional**

Es un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1988, pág. 25).

### **2.2.4. Organización pública**

Las organizaciones de la administración pública tienen la misión de proveer bienes y servicios que promuevan, preserven, resguarden, orienten y estimulen las iniciativas de la Sociedad compatibles con el interés general, y que contribuyan a paliar o compensar los eventuales desequilibrios emergentes de la conjunción de dichas iniciativas. (Serie: Documentos de apoyo a la capacitación, 2001, pág. 12).

### **2.2.5. Municipalidad**

Es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. (Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972).

### **2.2.6. Presupuesto público**

Es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos. (Vásquez Solis, 2007, pág. 9) .

### **2.2.7. El presupuesto participativo**

Es el espacio y proceso de concertación de la inversión entre la población y las autoridades para promover el desarrollo local con una visión de futuro concertada y es el mecanismo de realización del Plan de Desarrollo.

Contribuye al mejoramiento de la gobernabilidad local, la eficiencia en la gestión pública, el control social de los recursos y el empoderamiento de la ciudadanía en las decisiones del gobierno local. (Asociación SER, 2004, pág. 29).

### **2.2.8. Gestión presupuestaria**

Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011).

### **2.2.9. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)**

Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del

Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 33).

#### **2.2.10. Presupuesto Institucional Modificado (PIM)**

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 33).

#### **2.2.11. Ingresos por transferencias**

Son los recursos financieros no reembolsables que el gobierno central transfiere a las municipalidades. Estas pueden ser el canon y el sobre canon, la participación en la renta de aduanas, el fondo de compensación municipal, el derecho de vigencia de minas. (Asociación SER, 2004, pág. 17).

#### **2.2.12. Gastos de capital o inversión**

Son los gastos destinados a la adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos tales como construcción de carreteras, postas médicas, mercados de abastos, canales de regadío, etc. También son conocidos como gastos de inversión. (Asociación SER, 2004, pág. 19)

### **2.2.13. Ingresos públicos**

Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 32).

### **2.2.14. Gastos públicos**

Los Gastos Públicos son el conjunto de erogaciones que por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados por la Ley Anual de Presupuesto, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 9)

### **2.2.15. Políticas públicas**

Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los funcionarios en el proceso de toma de decisiones. Las políticas delimitan un área dentro de la cual una decisión va a ser tomada y aseguran que la decisión sea consistente con los objetivos y metas de la organización. Las políticas representan el aprendizaje de la organización expresado en recomendaciones generales, permitiendo la delegación de la toma de decisiones. (Arriagada, 2002, pág. 41)

### **2.2.16. Proyecto de inversión pública**

Conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública. Luego de su culminación, generalmente se integra o da origen a una Actividad. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011, pág. 32)

### **2.2.17. Eficiencia**

Está referido a la utilización de una combinación óptima de los recursos (mayormente, no financieros) en el logro de los objetivos. Se define, generalmente, como la tasa entre los insumos y los productos (o resultados) y es usualmente expresada como el número de empleados o nivel de empleados por unidad de producto (o resultado). Un concepto, en cierto modo equivalente a la eficiencia es la productividad, la misma que describe la tasa entre el nivel o cantidad de productos (o resultados) y los insumos, tradicionalmente expresado como la cantidad de producto (o resultado) por unidad de insumo. (Shack, 2006, pág. 51).

### **2.2.18. Eficacia**

Se refiere sólo al logro efectivo de los objetivos trazados al inicio de la intervención. Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados (independientemente de los recursos asignados para tal fin). Es importante puesto que el desarrollo de alguna intervención podría satisfacer los criterios de economía y

eficiencia, pero podría ser que no se hayan satisfecho los objetivos del mismo. (Shack, 2006, pág. 51).

### **2.2.19. Indicador de eficacia presupuestaria**

El indicador de eficacia presupuestaria identifica el avance en la ejecución presupuestaria de los ingresos, egresos y metas de la municipalidad, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). (Vásquez Solis, 2007, pág. 111).

### **2.2.20. Indicador de eficiencia presupuestaria**

El indicador de eficiencia presupuestaria determina la óptima utilización de los recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de las previsiones de gasto contenidas en el PIA y en el PIM. (Vásquez Solis, 2007, pág. 112).

## **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Hipótesis principal**

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre los tipos de cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno.

### **2.3.2. Hipótesis secundaria**

H<sub>1</sub>: El indicador promedio de eficacia del gasto público del primer semestre de las Municipalidades distritales de la provincia de Puno, es mayor al indicador promedio de los distritos de la Región Puno.



## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables de estudio*

<i>Variable de estudio y asociado</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Resultado final</i>	<i>Tipo de variable</i>
Cultura organizacional	Características dominantes	Promedio	Numérica
	Líderes de la organización		
	Estilo gerencial		
	Unión de la organización		
	Énfasis estratégico		
Gasto publico	Criterio de éxito	Promedio	Numérica
	Eficacia		

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

Es un estudio de tipo cuantitativo de nivel relacional en concordancia con el objetivo de investigación que busca relacionar las variables cultura organizacional y gasto público. Según los datos de la variable de estudio y asociado que son de tipo numérico se ha realizado un análisis de correlación.

#### 3.2. Unidad de estudio

La unidad de estudio lo constituyen las municipalidades distritales de la provincia de Puno. Dado que es un estudio analítico y cuyos variables de interés son dos (cultura organizacional – eficacia del gasto público) y se han medido en unidades de información distintas, constituye una unidad de estudio complejo. La unidad de información para la variable cultura organizacional son los empleados y autoridades de las municipalidades y para la variable eficacia de gasto es la página de transparencia económica del ministerio de economía y finanzas.

### **3.3. Unidad de observación**

Las unidades de observación para la variable cultura organizacional han sido los tipos de cultura predominantes (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) y para la variable gasto público el nivel de eficacia (presupuesto institucional modificado/la ejecución a nivel devengado) para cada una de las unidades de estudio.

### **3.4. Diseño de investigación**

Según el diseño corresponde a un estudio observacional, prospectivo, transversal y analítico. Es observacional dado que durante el proceso de recojo de datos la intervención del investigador ha estado limitada a la observación. Es prospectivo y transversal dado que las mediciones de las variables fueron planeadas y se realizaron por única vez y finalmente, es analítico debido a que la investigación está centrada en el análisis correlacional de dos variables.

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

La población de estudio constituye las 14 municipalidades distritales de la provincia de Puno. La unidad de información para la variable cultura organizacional la conforman los empleados que laboran en las municipalidades distritales y hacen un total de 294 personas. Por tanto, se ha estimado una muestra para la variable cultura organizacional y para la variable eficacia de gasto público se ha tomado toda la población de estudio, dada la disponibilidad y naturaleza de los datos.

### 3.5.2. Muestra

Se ha optado por recoger los datos a través de una muestra para la variable cultura organizacional por no contar con tiempo y recurso económicos suficientes. Dado que los datos de las variables de interés son cuantitativos, las estimaciones son valores promedios y la población es conocida, el cálculo del tamaño de la muestra se ha realizado con la fórmula para medias y poblaciones finitas. Para la estimación de los estadísticos descriptivos como la media, la varianza y desviación estándar se ha realizado una encuesta piloto de 14 empleados en la municipalidad de Acora. (Ver anexo 1)

Cálculo del tamaño de la muestra:

Formula:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(N - 1)E^2 + Z^2\sigma^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

$\sigma$ = Desviación estándar

E= Error estándar

n= Tamaño de la muestra

Datos:

N= 294

Z= 95% =1.96

$\sigma$ = 11.305

E= 1.00

n= ?

$$n = \frac{294 * 1.00^2 * 11.305^2}{(294 - 1)1.00^2 + 1.96^2 * 11.305^2} = 184$$

Hallado el tamaño de la muestra, se ha definido el tamaño muestral de cada estrato. Véase la tabla 2.

**Tabla 2**  
*Tamaño muestral por estrato*

<i>Distritos</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>
Acora	62	29
Plateria	8	7
Chucuito	11	9
Paucarcolla	11	9
Atuncolla	24	17
Huata	7	6
Coata	7	6
Capachica	9	8
Amantani	19	14
Tiquillaca	21	15
Vilque	40	23
Mañazo	61	29
San Antonio	7	6
Pichacani	7	6
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>184</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Datos Perú.*

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos de la variable cultura organizacional se ha utilizado el cuestionario del Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) basado en el

marco de los valores en competencia. La confiabilidad y validez del instrumento fue probada por los autores cuyos coeficientes alfa de Cronbach fueron de 0.74 para la cultura del clan, 0.79 para la cultura de adhocracia, 0.73 para la cultura de la jerarquía, y 0.71 para la cultura del mercado (Cameron & Quinn, 2006).

Para recolectar los datos de la variable eficacia de gasto público se ha utilizado la técnica documental.

### **3.7. Estrategias de recolección de datos**

Se ha aplicado el cuestionario del instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI) de manera directa a los empleados y autoridades previa autorización de la gerencia municipal y la unidad de personal. Para la obtención de los datos del gasto público se ha realizado a través de la página de transparencia del ministerio de economía y finanzas y contrastado con el informe de evaluación del proceso presupuestario del I semestre del año fiscal 2017 de la oficina de planeamiento y presupuesto.

### **3.8. Procedimiento de recolección de datos**

Se ha realizado la recolección de datos a través de un muestreo para cada unidad de estudio y se ha seguido el procedimiento establecido en el OCAI. El cuestionario consta de seis ítems y cada ítems tiene cuatro alternativas (A, B, C y D). Cada letra mide el grado de orientación hacia uno de los cuatro tipos de cultura dominante: Clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Se solicita dividir 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa sea similar a su propia

organización. Asimismo, se solicita dar un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización.

Para calcular los resultados, se suman todos los resultados A y se divide entre 6, así también con las demás letras (B, C y D). Es decir, calcular una puntuación media para cada una de las alternativas.

El perfil de la cultura organizacional puede plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación.

Por otro lado, para la variable eficacia de gasto público se ha realizado análisis de exploración estadística de registros administrativos para cada una de las unidades de estudio.

### **3.9. Procedimientos estadísticos**

Para la variable cultura organizacional y eficacia del gasto público se ha presentado estadísticos descriptivos como valores promedios y desviación estándar, para la comparación de medias la t de estudent y finalmente para relacionar ambas variables el coeficiente de correlación de Spearman. Para realizar cada uno de los procedimientos se ha empleado software estadístico como el SPSS, Minitab, Statgraphics, Microsoft Excel.

## CAPÍTULO IV

### CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ha realizado en las municipalidades distritales de la Provincia de Puno. La provincia de Puno está conformada por 15 distritos: Puno, Ácora, Amantani, Atuncolla, Capachica, Chucuito, Coata, Huata, Mañazo, Paucarcolla, Pichacani, Platería, San Antonio de Esquilache, Tiquillaca y Vilque.

#### 4.1. Marco institucional de la municipalidad

Desde la perspectiva jurídica<sup>1</sup> las municipalidades distritales, son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

---

<sup>1</sup> Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades* (Publicada el 27 de mayo del 2003)



Las municipalidades distritales, se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Cuya finalidad es representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Las municipalidades distritales se estructuran en tres niveles: *los órganos de gobierno* que está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. El concejo municipal distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local y el alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. *Los órganos de coordinación* que las constituyen el Consejo de Coordinación Local Distrital y La Junta de Delegados Vecinales. Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales. La *administración municipal* está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto. La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.

Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

#### 4.2. Creación de los distritos de la provincia de Puno

Los distritos en el área de estudio se han creado en su mayoría en la época de la independencia, por tanto, se acercan a su bicentenario. Los distritos de Plateria y Amantaní son los últimos en crearse con sus respectivos dispositivos legales y cuya existencia ya es mayor a 50 años. La vida institucional como gobierno local corresponde también a estos periodos de creación. Véase la tabla 2.

**Tabla 3**

*Dispositivo legal de creación de los distritos de la provincia de Puno*

Ubigeo	Municipalidad	Dispositivo legal de creación		
		Nombre	Numero	Fecha
210101	Puno			Época Independencia
210102	Acora			Época Independencia
210103	Amantani	Ley	15489	09 de abril 1965
210104	Atuncolla			Época Independencia.
210105	Capachica			Época Independencia
210106	Chucuito			Época Independencia
210107	Coata			Época Independencia
210108	Huata	Ley Regional	467	22 agosto 1921
210109	Mañazo	Ley	11980	30 enero 1953
210110	Paucarcolla			Época Independencia
210111	Pichacani			Época Independencia
210112	Plateria	Ley	15018	25 de abril 1964
210113	San Antonio			Época Independencia
210114	Tiquillaca			Época Independencia
210115	Vilque			Época Independencia

**Fuente:** *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2015.*

#### 4.3. Territorio y población administrada

La provincia de Puno, es la capital del departamento de Puno que se encuentra ubicado en la zona sur del Perú en los límites con Bolivia. Tiene un área de 6,492.60 Km<sup>2</sup>, dentro del denominado ecosistema Altiplánico entre los ramales occidental y oriental de la Cordillera de los Andes desde una altura de 3,812 msnm en su punto más

bajo, a la ribera del Lago Titicaca, hasta por encima de los 4,500 msnm en su punto más alto en la zona cordillera. Tiene como límites:

- a) *Por el norte:* Con las provincias de San Román, Huancané y el Lago Titicaca en el departamento de Puno.
- b) *Por el sur:* Con la provincia de El Collao del departamento de Puno y la provincia de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua
- c) *Por el este:* Con la provincia de El Collao y el Lago Titicaca en el departamento de Puno
- d) *Por el oeste:* Con las provincias de General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto del departamento de Moquegua y la provincia de San Román del departamento de Puno (Plan de Desarrollo Concertado Puno hacia el 2030).



**Figura 4.** Mapa político de la Provincia de Puno  
**Fuente:** Plan de desarrollo local concertado puno hacia el 2030.

El distrito de la provincia Puno con mayor extensión territorial es Acora (2,783 km<sup>2</sup>), seguido por el distrito de Pichacani (1,983.50 km<sup>2</sup>) en contraste con el distrito con menor extensión territorial que es Amantani (13.8km<sup>2</sup>). En cuanto al crecimiento poblacional, de un total de 15 distritos 8 han incrementado y 7 han disminuido del censo de 1993 al 2007. El mayor incremento de la poblacional está en el distrito de Puno (25,495 habitantes) seguido por el distrito de Huata (3,757 habitantes) y en menor medida el distrito de vilque (22 habitantes) y los distritos con mayor decremento es Chucuito (-1,920 habitantes), Platería (-1,019 habitantes) y Ácora (-741 habitantes), teniendo la misma tendencia la proyección al año 2015.

**Tabla 4**

*Crecimiento poblacional de los distritos de la provincia de puno, 1993 – 2015*

	Ubigeo	Área Km <sup>2</sup>	Población Total				
			1993	2007	2013	2014	2015
<b>Puno</b>	<b>210100</b>	<b>8,449.60</b>	<b>201,205</b>	<b>229,236</b>	<b>245,945</b>	<b>247,151</b>	<b>248,377</b>
Puno	210101	460	100,168	125,663	138,548	139,816	141,064
Acora	210102	2,783.00	29,420	28,679	28,655	28,424	28,189
Amantani	210103	13.8	3,913	4,255	4,449	4,450	4,447
Atuncolla	210104	129.3	4,830	5,333	5,639	5,647	5,653
Capachica	210105	99.3	11,435	11,387	11,484	11,411	11,336
Chucuito	210106	182	9,833	7,913	7,322	7,166	7,012
Coata	210107	102.1	6,301	7,387	7,954	7,995	8,034
Huata	210108	131	2,925	6,682	9,353	9,841	10,353
Mañazo	210109	827.1	5,586	5,451	5,454	5,411	5,369
Paucarcolla	210110	174.9	4,382	4,864	5,123	5,129	5,135
Pichacani	210111	1,983.50	6,149	5,608	5,460	5,392	5,324
Platería	210412	248.9	9,287	8,268	7,970	7,857	7,743
San Antonio	210113	575.5	1,237	2,570	3,473	3,633	3,799
Tiquillaca	210114	545.7	2,638	2,053	1,877	1,832	1,790
Vilque	210115	193.7	3,101	3,123	3,164	3,147	3,129

**Fuente:** INEI, *Estimaciones y Proyecciones de Población, Boletín N° 18.*

De un total de 248,377 habitantes de la provincia de Puno, el 49% son hombres y 51% son mujeres. Por lo que se puede notar que la población de mujeres es ligeramente mayor que la población de hombres. En los distritos de acora, Atuncolla, Capachica, Coata, Huata y San Antonio la población de hombres es mayor a la

población de mujeres y en el resto de los distritos la población de las mujeres es mayor al de los hombres.

**Tabla 5**  
*Población por sexo estimada 2014 -2015*

Provincia / Distrito	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
<b>PUNO</b>	<b>247,151</b>	<b>121,773</b>	<b>125,378</b>	<b>248,377</b>	<b>122,313</b>	<b>126,064</b>
Puno	139,816	68,087	71,729	141,064	68,603	72,461
Ácora	28,424	14,356	14,068	28,189	14,221	13,968
Amantani	4,450	2,172	2,278	4,447	2,177	2,270
Atuncolla	5,647	2,860	2,787	5,653	2,865	2,788
Capachica	11,411	5,725	5,686	11,336	5,694	5,642
Chucuito	7,166	3,500	3,666	7,012	3,424	3,588
Coata	7,995	3,996	3,999	8,034	4,024	4,010
Huata	9,841	4,977	4,864	10,353	5,246	5,107
Mañazo	5,411	2,627	2,784	5,369	2,610	2,759
Paucarcolla	5,129	2,547	2,582	5,135	2,549	2,586
Pichacani	5,392	2,676	2,716	5,324	2,644	2,680
Platería	7,857	3,874	3,983	7,743	3,815	3,928
San Antonio	3,633	1,951	1,682	3,799	2,045	1,754
Tiquillaca	1,832	859	973	1,790	838	952
Vilque	3,164	1,574	1,590	3,129	1,558	1,571

*Fuente: INEI, Estimaciones y Proyecciones de Población, Boletín N° 18.*

Según la distribución de la población por tipo de asentamiento en área rural o urbana, se tiene que en 14 distritos la población está asentada mayoritariamente en área rural.

**Tabla 6**  
*Población de la provincia de Puno por área geográfica de residencia 2015*

	Ubigeo	Densidad	Área km2	Población total	Área urbana	%	Área rural	%
Puno	210100	29.4	8,449.6	248,377	148,281	59.7	100,096	40.3
Puno	210101	306.7	460.0	141,064	134,998	95.7	6,066	4.3
Ácora	210102	10.1	2,783.0	28,189	3,636	12.9	24,553	87.1
Amantani	210103	322.2	13.8	4,447	418	9.4	4,029	90.6
Atuncolla	210104	43.7	129.3	5,653	339	6.0	5,314	94.0
Capachica	210105	114.2	99.3	11,336	691	6.1	10,645	93.9
Chucuito	210106	38.5	182.0	7,012	1,017	14.5	5,995	85.5
Coata	210107	78.7	102.1	8,034	2,539	31.6	5,495	68.4
Huata	210108	79.0	131.0	10,353	1,273	12.3	9,080	87.7
Mañazo	210109	6.5	827.1	5,369	2,625	48.9	2,744	51.1
Paucarcolla	210110	29.4	174.9	5,135	652	12.7	4,483	87.3
Pichacani	210111	2.7	1,983.5	5,324	1,752	32.9	3,572	67.1
Platería	210412	31.1	248.9	7,743	519	6.7	7,224	93.3
San Antonio	210113	6.6	575.5	3,799	631	16.6	3,168	83.4
Tiquillaca	210114	3.3	545.7	1,790	227	12.7	1,563	87.3
Vilque	210115	16.2	193.7	3,129	795	25.4	2,334	74.6

*Fuente: proyectado con la información de ZEE puno*

Solamente en el Distrito de Puno, que es capital de la provincia, la población está asentada en su mayoría en el área urbana, sin embargo, la población urbana es mayoritaria con el 59.7% de la población provincial total, explicado básicamente por la gran concentración poblacional en la ciudad de Puno.

Por otro lado, la densidad poblacional de la provincia de Puno es de 29.4 km<sup>2</sup> por habitantes. Los distritos con alta densidad son Pichacani 2.7, Tiquillaca 3.3 y Mañazo 6.5 Km<sup>2</sup> por habitantes en contraste con Amantani 322.22 y Puno 306.07 Km<sup>2</sup> por habitantes.

Todas las capitales de distrito llevan el mismo nombre del distrito. La capital del distrito de Puno es la única que tiene categoría de ciudad; acora y Platería la categoría de Villa y todos los demás tienen categoría de pueblo. La altitud promedio de las capitales de distrito es de 3,895.4 msnm, cuyo valor mínimo es de 3,821msnm que se registra en la capital del distrito de Coata y máximo de 4,329 msnm que se registra en la capital del distrito de San Antonio. Asimismo, se muestra para cada capital de distrito las coordenadas geográficas. Véase la tabla 6.

**Tabla 7**  
*Población total proyectada y ubicación geográfica de la capital legal según distrito, 2015.*

Distrito	Población Total Proyectada	Capital legal				
		Nombre	Categoría	Altitud (msnm)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Puno	141,160	Puno	Ciudad	3 848	15°50'26"	70°01'40"
Acora	28,189	Acora	Villa	3 847	15°58'25"	69°47'52"
Amantani	4,447	Amantani	Pueblo	3 854	15°39'26"	69°43'10"
Atuncolla	5,653	Atuncolla	Pueblo	3 831	15°41'16"	70°08'37"
Capachica	11,336	Capachica	Pueblo	3 863	15°38'35"	69°49'49"
Chucuito	7,012	Chucuito	Pueblo	3 875	15°53'41"	69°53'32"
Coata	8,034	Coata	Pueblo	3 821	15°34'16"	69°57'01"
Huata	10,353	Huata	Pueblo	3 842	15°36'52"	69°58'20"
Mañazo	5,369	Mañazo	Pueblo	3 935	15°47'57"	70°20'45"
Paucarcolla	5,135	Paucarcolla	Pueblo	3 845	15°44'46"	70°03'20"
Pichacani	5,324	Laraqueri	Pueblo	3 957	16°09'03"	70°03'51"
Platería	7,743	Platería	Villa	3 826	15°56'51"	69°50'08"
San Antonio	3,799	San Antonio de Esquilache	Pueblo	4 329	16°08'29"	70°20'45"
Tiquillaca	1,790	Tiquillaca	Pueblo	3 885	15°47'52"	70°11'14"
Vilque	3,129	Vilque	Pueblo	3 873	15°45'58"	70°15'34"

**Fuente:** *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2015.*

En el cuadro se estima la distancia en kilómetros y en tiempo para acceder a las capitales de distritos donde se encuentran las municipalidades distritales, con respecto a la capital de provincia.

**Tabla 8**

*Distancia a capitales de distritos respecto de la capital provincial*

<i>Distancia de puno al distrito de:</i>	<i>Distancia en kilómetros</i>	<i>Distancia en tiempo</i>
Acora	33.7 km	43 min
Amantani	38 km	3 h 30 min (vía lacustre)
Atuncolla	28 km	30 min
Capachica	62.3 km	1 h 8 min
Chucuito	20.4 km	31 min
Coata	41.7 km	48 min
Huata	36.6 km	42 min
Mañazo	63.1 km	1 h 27 min
Paucarcolla	14 km	20 min
Pichacani	40.3 km	41 min
Platería	29.4 km	39 min
San Antonio	50.9 km	1 h 6 min
Tiquillaca	23.5 km	39 min
Vilque	32.3 km	47 min

**Fuente:** *Plan de desarrollo local concertado puno hacia el 2030.*

Los distritos más distantes y que demandan más tiempo para llegar a ellos desde la capital de la provincia son Mañazo (63.1 km que requiere 1h 27 min.), Capachica (62.3 km que requiere 1h 8 min.) y San Antonio (50.9 km y requiere 1h 6min.) por vía terrestre, y por vía lacustre, el distrito de Amantaní (38 km y requiere 3h 30 min.)

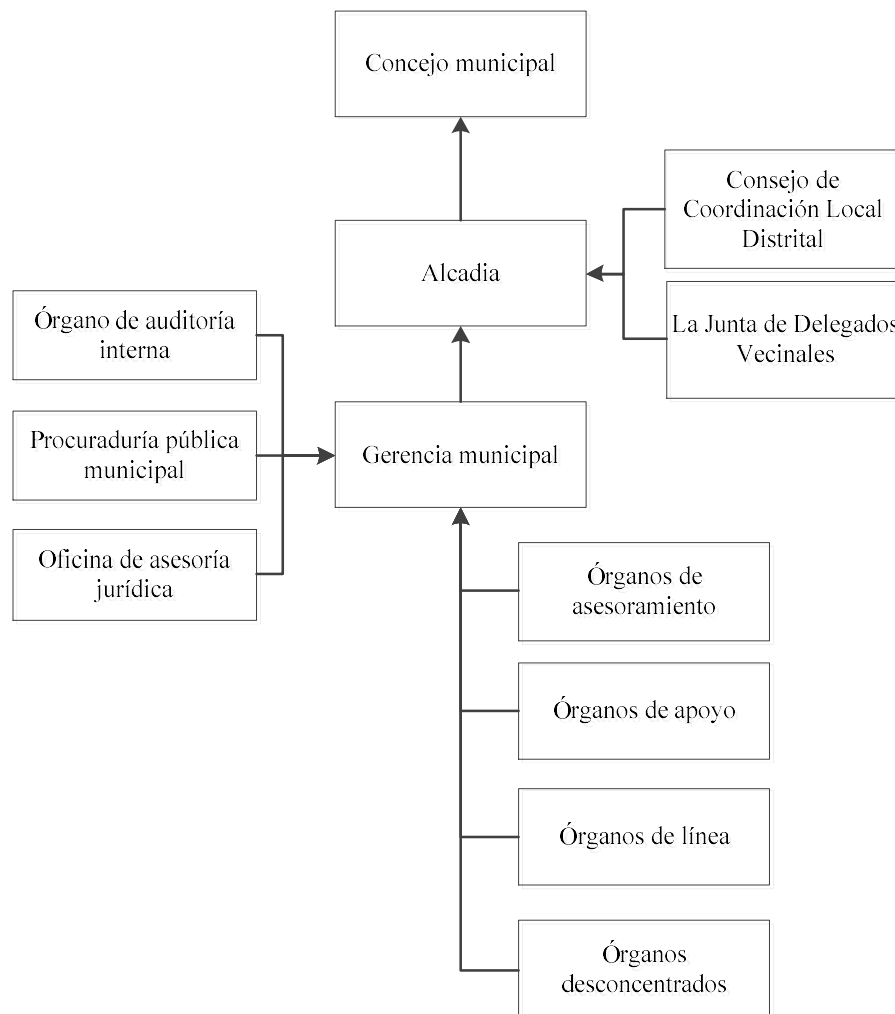
#### 4.4. Administración municipal

##### 4.4.1. Estructura organizativa

Según los lineamientos para la elaboración y aprobación del reglamento de organización y funciones<sup>2</sup>, los gobiernos locales se organizan en: órganos de alta

<sup>2</sup> *Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobado con DECRETO SUPREMO N° 043-2006-PCM.*

dirección, órganos consultivos, órganos de control institucional, órganos de asesoramiento, órganos de apoyo, órganos de línea y órganos desconcentrados; las mismas que están subdivididas en otras dependencias más pequeñas, definiendo las funciones del personal que labora en la entidad. En base a los lineamientos, todas las municipalidades distritales tienen una estructura básica común y que las demás dependencias se organizan en función a la disponibilidad presupuestal y los límites presupuestales asignados para gasto corriente.



**Figura 5.** Organigrama básico municipal.

**Fuente:** Elaborado en base a los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF.



#### 4.4.2. Recursos humanos

La cantidad de personas que laboran en una municipalidad está en función del presupuesto anual que tiene la municipalidad por toda fuente de financiamiento.

**Tabla 9**

*Servidores públicos por municipalidades distritales de la provincia de Puno*

<i>Municipalidad</i>	<i>Servidores públicos</i>	<i>Porcentaje</i>
Acora	62	21.09
Amantani	8	2.72
Atuncolla	11	3.74
Capachica	11	3.74
Chucuito	24	8.16
Coata	7	2.38
Huata	7	2.38
Mañazo	9	3.06
Paucarcolla	19	6.46
Pichacani	21	7.14
Plateria	40	13.61
San Antonio	61	20.75
Tiquillaca	7	2.38
Vilque	7	2.38
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** *Elaborado en base a los datos de Datos Perú, mayo 2017.*

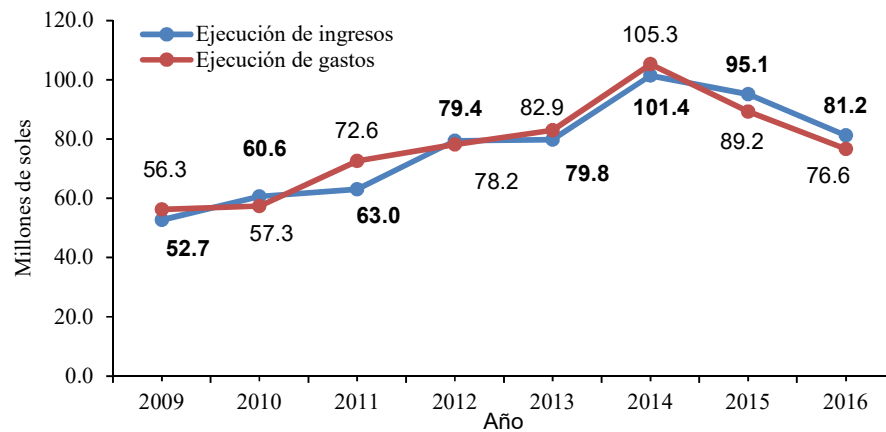
En la tabla 8, se observa que la municipalidad distrital con mayor personal es Acora 62 que representa en nuestra área de estudio el 21.09%. en contraste con las municipalidades con menor personal que es Huata, Coata, Tiquillaca y Vilque (7) y que representan cada uno el 2.38%. El reducido número de personas en muchos casos esta explicado por la modalidad de contrato.

#### 4.5. Finanzas municipales

##### 4.5.1. Tendencia de los ingresos y gastos anuales municipales

El comportamiento de los ingresos y gastos anuales de las municipales distritales de la provincia de Puno, en el periodo 2009 - 2016 tienen una tendencia al crecimiento.

Los ingresos como los gastos tienen un comportamiento paralelo, registrándose un incremento continuo del año 2009 hasta el año 2014 y una tendencia al decremento hasta el 2016. Los ingresos han registrado valores desde 52.7 millones hasta 101.4 millones al año 2014 y disminuido a 81.2 millones al año 2016; de igual forma, los gastos ejecutados registran valores de 56.3 millones, con un incremento hasta 105.3 millones en el año 2014 y un descenso hasta el 76.6 millones en el último año. Véase la figura 6.

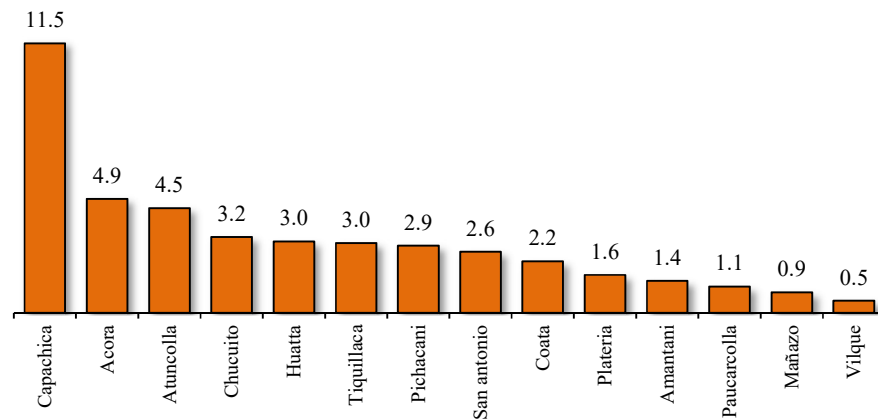


**Figura 6.** Comportamiento de los ingresos y gastos municipales, periodo 2009 – 2016 (Millones de soles).

**Fuente:** Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

#### 4.5.2. Ingreso municipal recaudado por distrito, I semestre 2017

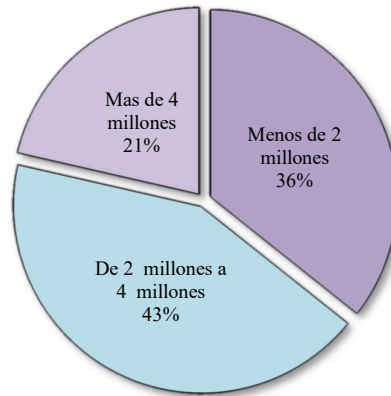
Al primer semestre del año fiscal 2017, las municipalidades distritales han recaudado por toda fuente de financiamiento un monto de 43.3 millones de soles. El mayor ingreso registra la municipalidad de Capachica con un total de 11.5 millones de soles en contraste con el menor ingreso registrado de la municipalidad de Vilque con un 0.5 millones de soles. Véase la figura 7.



**Figura 7.** *Ingreso municipal recaudado I semestre 2017 (Millones de soles).*  
Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

#### 4.5.3. Municipalidades con mayores ingresos

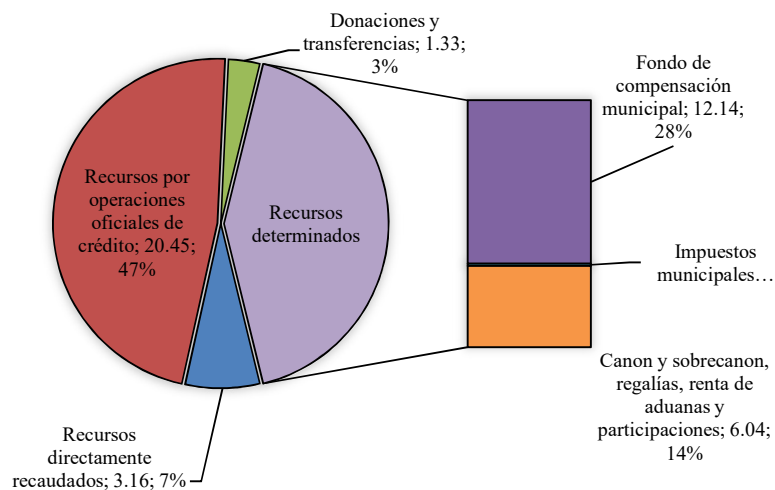
Para agrupar las municipalidades por su nivel de ingreso se ha establecido tres rangos de clasificación, de acuerdo con el cual, en el primer semestre del año fiscal 2017, el 36% de municipalidades tienen ingresos menores de 2 millones de soles, el 43% tienen ingresos entre los 2 a 4 millones de soles y 21% tiene ingresos mayores a 4 millones. Las municipalidades que tienen ingresos mayores a 4 millones son la Municipalidad de Capachica que ha alcanzado 11.5 millones de soles, seguido por la municipalidad de Acora con 4.9 millones de soles y la municipalidad de Atuncolla con un ingreso recaudado de 4.5 millones de soles. Véase la figura 8.



**Figura 8.** Municipalidades distritales según rango de ingresos recaudados 2017.  
Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

#### 4.5.4. Ingreso por fuente de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de las municipalidades distritales son: recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias y finalmente recursos determinados. Esta última se subdivide en los rubros de fondo de compensación municipal, impuestos municipales y canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones.

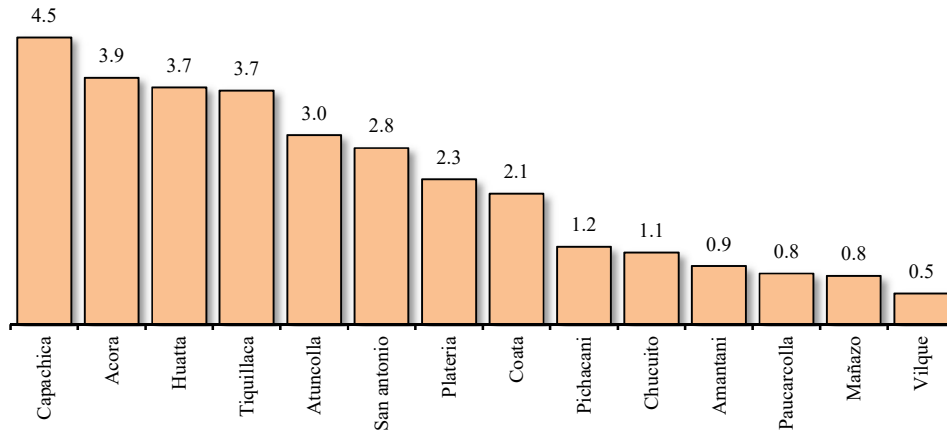


**Figura 9.** Ingreso municipal según fuente de financiamiento (Millones de soles).  
Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

En la figura 9, se observa que el 47% del ingreso de las municipalidades es por la fuente de financiamiento de recursos por operaciones oficiales de crédito alcanzando 20.45 millones de soles, en contraste con el 3% de la fuente de financiamiento donaciones y transferencias que ha alcanzado 1.33 millones de soles. Los recursos determinados es la segunda fuente de financiamiento con mayor valor registrado y dentro de ella el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) ha alcanzado el 12.14 millones de soles y representa el 28% del total de ingresos en contraste con la fuente de financiamiento impuestos municipales que registra 0.16 millones de soles representando el 1% del total de ingresos. En suma, el 90% de los ingresos recaudados de las municipalidades distritales provienen de la fuente de financiamiento de recursos por operaciones oficiales de crédito y recursos determinados; en esta última provienen principalmente del rubro Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).

#### **4.5.5. Gasto municipal ejecutado I semestre 2017**

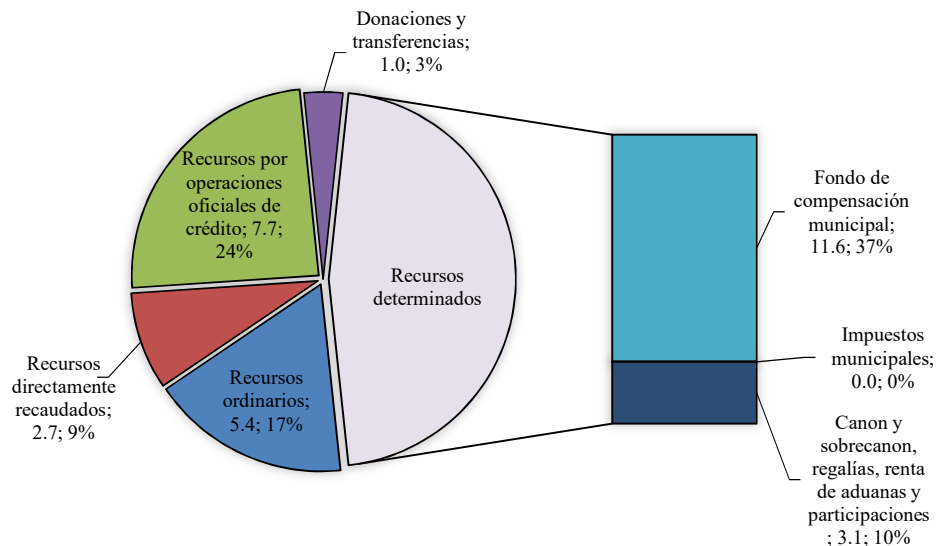
La ejecución de los gastos municipales en el primer semestre del año fiscal 2017, asciende a S/. 31.3 millones de soles por todo concepto y fuente. La municipalidad con mayor gasto es Capachica con 4.5 millones de soles en contraste la municipalidad con menor gasto es Vilque que ha alcanzado 0.5 millones de soles. Véase la figura 10.



**Figura 10.** Gasto municipal ejecutado, I semestre 2017 (Millones de soles).  
Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

#### 4.5.6. Gastos por fuente de financiamiento

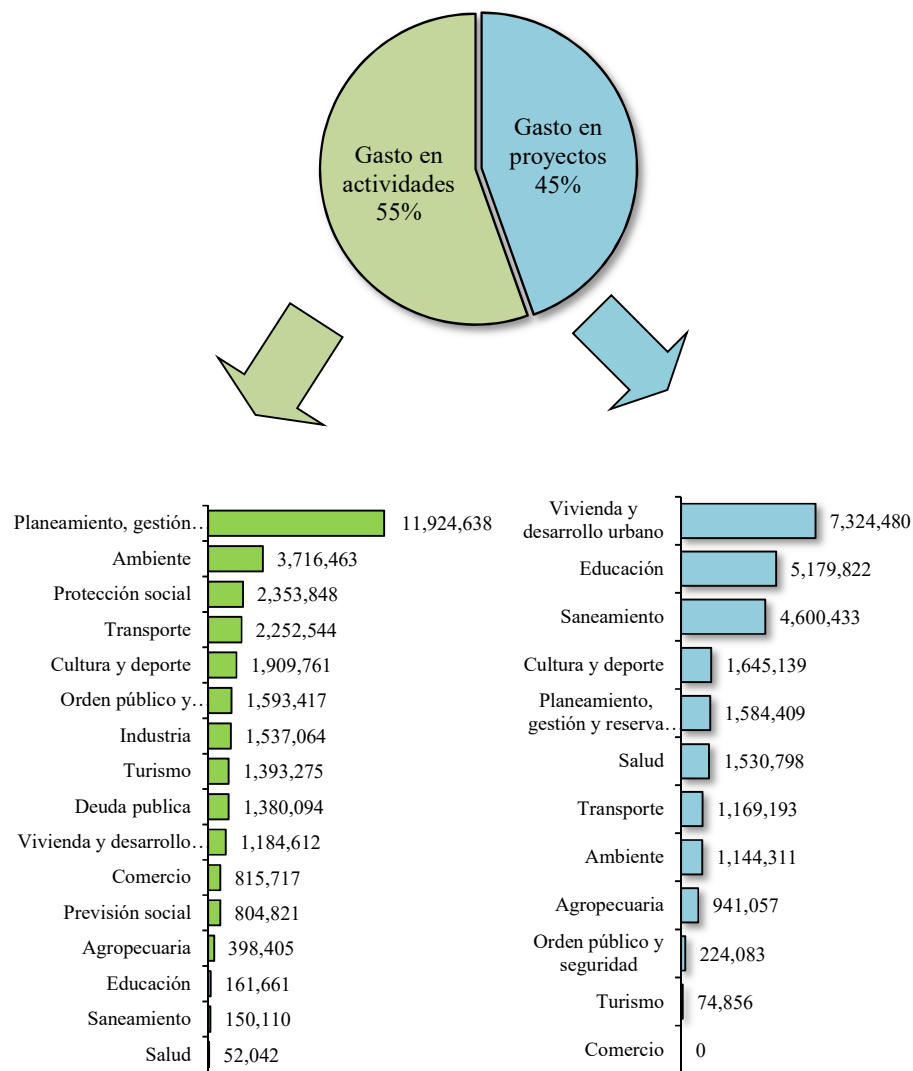
En la ejecución de los presupuestos municipales, los tipos de gastos por cada fuente de financiamiento están establecidos por la ley del presupuesto público.



**Figura 11.** Gasto municipal según fuente de financiamiento (Millones de soles).  
Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

En la figura 11, se observa que los mayores gastos de las municipalidades están en la fuente de recursos determinados en un 47% y ha alcanzado 14.67 millones de soles, asimismo en mayor gasto en esta fuente está en el rubro Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN). La fuente con menor gasto registrado es donaciones y transferencias que ha alcanzado 1.0 millón de soles y que representa el 3% del gasto total.

**4.5.7. Gasto municipal por tipo y función**



**Figura 12.** Gasto municipal por tipo y función (Millones de soles).

Fuente: Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].

En la figura 12, se observa que del gasto total de las municipalidades distritales el gasto en proyectos es de 45% que asciende a un total de S/. 25,418,581 soles y el gasto en actividades es del 55% y asciende a un total de S/. 31,628,472 soles. El gasto mayor en proyectos está en la función vivienda y desarrollo urbano (7,324,480) en contraste con el menor gasto que está en la función turismo (74,856) o comercio que no registra gasto. El gasto mayor en actividades está en la función planeamiento, gestión y reservas de contingencia (11,924,638) y el menor gasto en la función salud (52,042).



## CAPÍTULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se expone y analiza las variables en estudio como resultado de la investigación. Para describir la variable cultura se ha recogido los datos utilizando el instrumento OCAI, basado en el modelo de valores en competencia. Se ha realizado para cada caso la estimación puntual siguiendo la metodología desarrollado en el modelo. Asimismo, para la variable eficacia de gasto público, se ha recabado la información generada por la página de transparencia del ministerio de economía y finanzas. En un primer momento de análisis, se ha realizado la estimación puntual para conocer la eficacia del gasto público. En un segundo momento, una prueba de hipótesis para verificar si el promedio del indicador de eficacia de gasto público de las municipalidades distritales es mayor que, el indicador promedio de eficacia del gasto público regional. Finalmente, se estima el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), entre las variables eficacia de gasto público y cultura organizacional, para determinar el nivel de correlación.

#### **4.6. Exposición de resultados**

##### **4.6.1. Tipo de cultura organizacional de las municipalidades distritales de la provincia de Puno**

Para calcular el valor promedio de la cultura organizacional predominante de las Municipalidades Distritales de la provincia de Puno, se ha recabado previamente los datos con el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI) y seguido su metodología de procesamiento de datos. Dado que la investigación es de tipo relacional y no aplicativo, en el instrumento no se ha considerado la columna que estima la cultura deseada, cuyo fin es generar cambio de cultura organizacional. Por tanto, los servidores públicos evalúan tal y como es la cultura de su organización actualmente.

El modelo teórico distingue cuatro tipos de cultura organizacional: Cultura del clan, cultura de la adhocracia, cultura del mercado y la cultura de la jerarquía. Las mismas se ubican en los cuadrantes del modelo y representan los supuestos básicos, las orientaciones y valores. Según el modelo, en una organización coexisten los cuatro tipos de cultura; sin embargo, una es predominante. Según la metodología del modelo, se identifica el tipo de cultura predominante con el valor promedio más alto calculado para los cuatro tipos de cultura organizacional.

**Tabla 10**  
*Cultura organizacional predominante de las municipalidades distritales de la provincia de Puno*

<i>Municipalidad</i>	<i>Media</i>	<i>Tipo de cultura</i>
Acora	27.56	Jerarquía
Amantani	27.74	Jerarquía
Atuncolla	27.59	Adhocracia
Capachica	29.54	Clan
Chucuito	28.14	Mercado
Coata	28.20	Clan
Huata	27.78	Clan
Mañazo	28.75	Clan
Paucarcolla	33.51	Clan
Pichacani	27.84	Mercado
Plateria	28.40	Jerarquía
San antonio	30.34	Clan
Tiquillaca	34.03	Jerarquía
Vilque	33.61	Clan

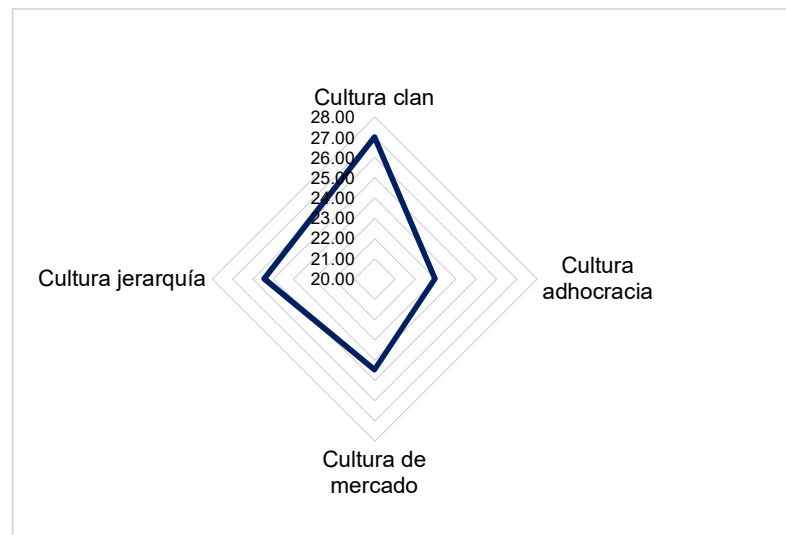
Según la tabla 10, en las municipalidades de Acora, Amantani, Plateria y Tiquillaca el tipo de cultura predominante es la cultura de la jerarquía; en Capachica, Coata, Huata, Mañazo, Paucarcolla, San Antonio y Vilque es la cultura del clan; en Chucuito y Pichacani es la cultura del mercado y en Atuncolla es la cultura de la adhocracia.

Se ha calculado los estadísticos descriptivos para los datos globales de los cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Las variables tienen promedios diferentes y una desviación mayor que cero, lo cual demuestra que los servidores públicos no sólo fueron consistentes entre sí, sino que además tuvieron la suficiente autocritica para ponderar debidamente sus respuestas.

**Tabla 11**  
*Estadísticos descriptivos de la variable cultura organizacional*

<i>Tipo de cultura organizacional</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Clan	27.01	4.07
Adhocracia	23.00	3.37
Mercado	24.50	3.37
Jerarquía	25.46	4.05

La tabla 11, muestra la media y desviación estándar de las variables estudiadas, en donde la cultura organizacional predominante es la cultura del clan, con una media de 27.01 y una desviación estándar de 4.07, en contraste con la cultura de la adhocracia que presenta una media de 23.00 con una desviación estándar de 3.37.



**Figura 13.** Tipo de cultura organizacional predominante.

La figura 13, presenta el perfil global de cultura organizacional de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno, donde nos muestra que en la mayoría de las municipalidades la cultura del clan es la predominante, seguido por la cultura de la jerarquía y en menor medida la cultura de la adhocracia.

Asimismo, se ha calculado la media de las dimensiones para cada uno de los tipos de cultura organizacional. La media más alto nos permite identificar las dimensiones que conforman la cultura predominante.

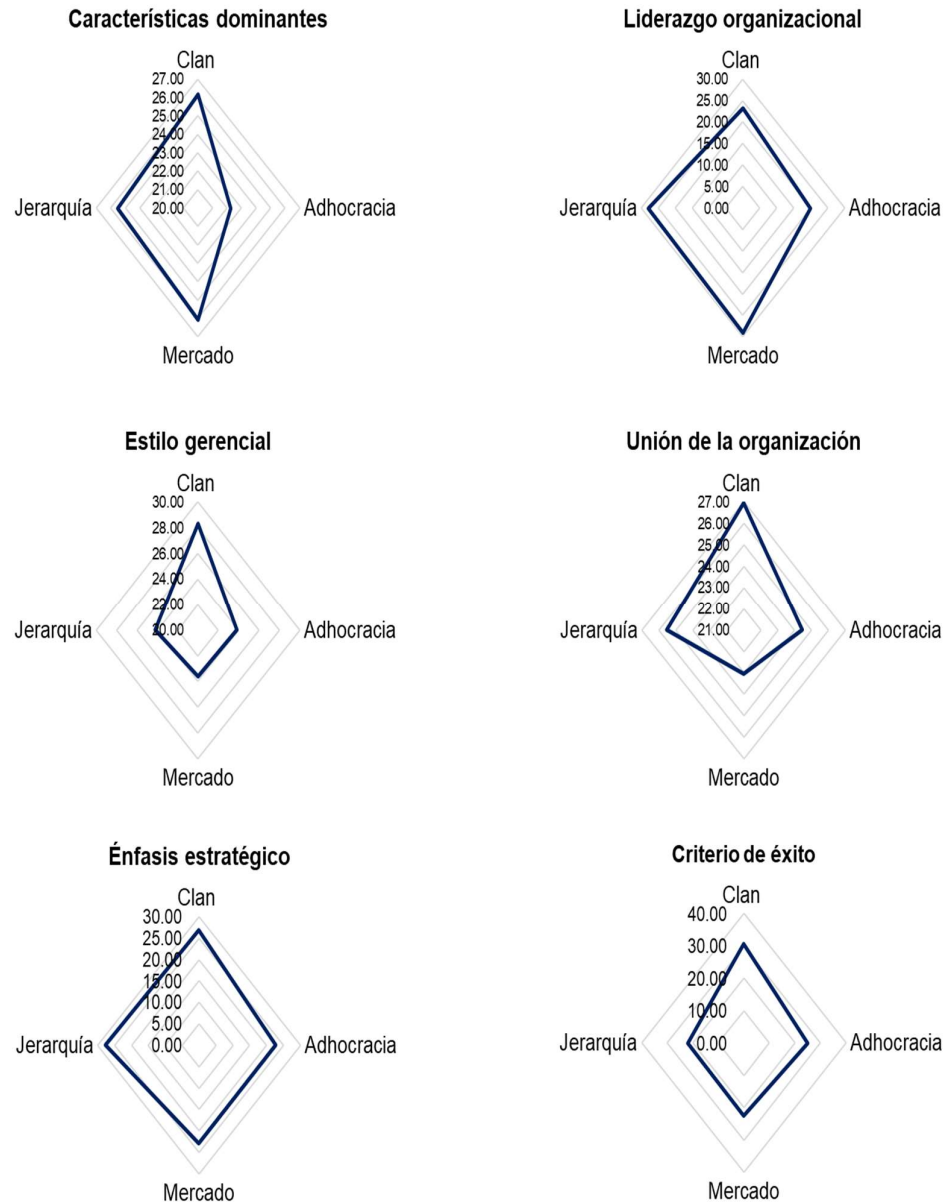
**Tabla 12**

*Valores promedio de las dimensiones de cultura organizacional de las municipalidades distritales de la provincia de Puno.*

	<i>Clan</i>	<i>Adhocracia</i>	<i>Mercado</i>	<i>Jerarquía</i>
Características dominantes	26.19	22.24	26.04	25.53
Liderazgo organizacional	23.15	20.01	28.92	27.80
Estilo gerencial	28.33	23.79	23.62	24.18
Unión de la organización	26.95	24.45	23.04	25.55
Énfasis estratégico	26.82	22.60	22.95	27.64
Criterio de éxito	30.63	24.91	22.41	22.05

En la tabla 12, se presentan las puntuaciones de las dimensiones según el tipo de cultura. De acuerdo con las puntuaciones más altos, la mayoría se ubican en la cultura del clan. La dimensión características dominantes con 26.19, estilo gerencial con 28.33, unión de la organización con 26.95 y criterios de éxito con 30.63. La dimensión que se ubica en la cultura del mercado es liderazgo organizacional con 28.92 y la dimensión énfasis estratégico con 27.64 en la cultura de la jerarquía.

Se ha dibujado los perfiles de cada una de las dimensiones, a fin de visualizar el sesgo hacia los tipos de cultura organizacional. Véase la figura 14.



**Figura 14.** Perfil de las dimensiones de la cultura organizacional en las municipalidades de la provincia de Puno.

En la figura 14, se observa el gráfico de las dimensiones de la cultura organizacional. Las características dominantes, estilo gerencial, unión de la organización y criterio de éxito tienen sesgo hacia cultura del clan; asimismo la dimensión liderazgo organizacional tiene un mayor sesgo hacia la cultura de la

adhocracia y la dimensión énfasis estratégico presenta un mayor sesgo en la cultura de la jerarquía

#### **4.6.2. Eficacia del gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Puno**

Las municipalidades distritales reciben ingresos de diferentes fuentes de financiamiento: recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito y recursos determinados. Sobre estos ingresos se estructura el gasto de las municipalidades, inicialmente en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y las modificaciones constituyen el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). La ejecución de este presupuesto pasa por la fase de compromiso, devengado y girado. La información de nuestro interés es la fase de devengado, dado que en esa fase el gasto ya ha sido confirmado.

El indicador de eficacia de ejecución presupuestaria de las municipalidades se ha calculado en base a la información obtenida en la página de transparencia del ministerio de economía y finanzas, con la siguiente formula:

$$\text{IEGS (PIM)} = \frac{\text{Monto de ejecución presupuestaria}}{\text{Monto Presupuesto Institucional Modificado}}$$

La media de los presupuestos institucionales modificados del primer semestre del año fiscal 2017 es de 7,550,614.14, con una desviación estándar de 6,935,233.89. Registrando el menor presupuesto la Municipalidad de Mañazo con un monto de S/1,910,036.00 soles y en contraste con el mayor presupuesto que registra la

municipalidad de Capachica con S/ 27,255,961.00 soles. Asimismo, la media de la ejecución de gasto al primer semestre del año fiscal 2017 es de 2,233,468.79, con una desviación estándar de 1,373,581.46; registrando el menor gasto la municipalidad de Vilque con un monto de S/486,006.00 y el mayor gasto la municipalidad de Capachica con un monto de S/4,527,848.00 soles.

**Tabla 13**

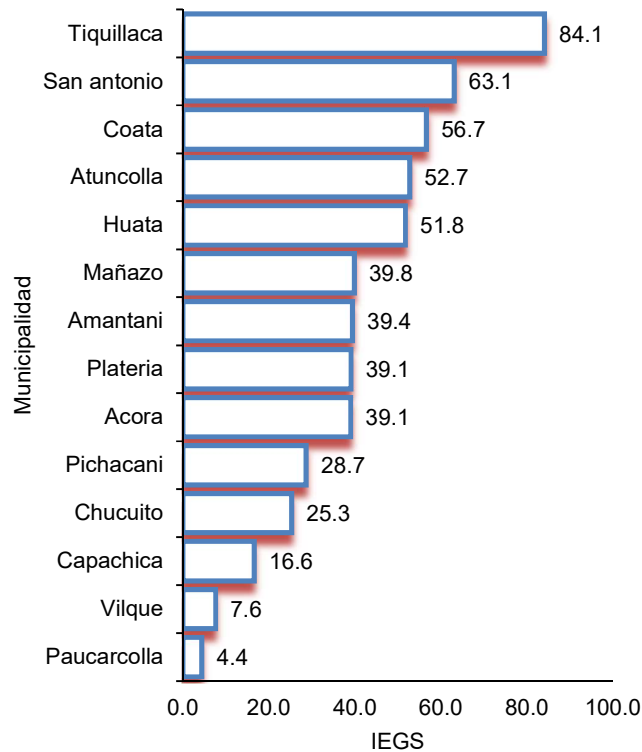
*PIM y ejecución a nivel devengado de las municipalidades distritales de la provincia de Puno*

<i>Municipalidad</i>	<i>PIM</i>	<i>Ejecución (Devengado)</i>	<i>IEGS</i>
Acora	9,957,524.00	3,888,830.00	39.05
Amantani	2,323,130.00	916,278.00	39.44
Atuncolla	5,655,525.00	2,983,026.00	52.75
Capachica	27,255,961.00	4,527,848.00	16.61
Chucuito	4,481,076.00	1,133,709.00	25.30
Coata	3,633,812.00	2,059,152.00	56.67
Huata	7,223,356.00	3,740,143.00	51.78
Mañazo	1,910,036.00	760,908.00	39.84
Paucarcolla	17,972,081.00	798,629.00	4.44
Pichacani	4,259,442.00	1,222,486.00	28.70
Plateria	5,844,693.00	2,283,863.00	39.08
San antonio	4,408,452.00	2,781,437.00	63.09
Tiquillaca	4,385,492.00	3,686,248.00	84.06
Vilque	6,398,018.00	486,006.00	7.60

**Fuente:** *Elaborado en base a la información de la página de transparencia económica del MEF [página amigable].*

La media del indicador de eficacia de gasto es de 39.17, con una desviación estándar de 21.93. El indicador más bajo registra la municipalidad de Paucarcolla con un 4.44 y el indicador más alto la municipalidad de Tiquillaca con un 84.06. Véase la figura 15.





*Figura 15. Indicador de eficacia de gasto semestral por municipalidad.*

#### 4.6.3. Comparación del indicador promedio de eficacia de gasto público

Uno de los objetivos operacionales de la investigación es, comparar la eficacia de gasto de las municipalidades distritales con la eficacia de gasto de los municipios distritales del ámbito regional. Para tal efecto, nos planteamos la siguiente hipótesis:

H1: El indicador de eficacia del gasto promedio del primer semestre de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es mayor al indicador promedio de las municipalidades distritales de la Región.

**4.6.3.1. Prueba de hipótesis.**

**5.2.3.2.1. Planteamiento de la hipótesis estadística**

$$H_0 = \text{IEGS}_{\text{municip. en estudio}} \leq \text{IEGS}_{\text{municip. de la región}}$$

$$H_1 = \text{IEGS}_{\text{municip. en estudio}} > \text{IEGS}_{\text{municip. de la región}}$$

**5.2.3.2.2. Establecimiento del nivel significancia**

Nivel de significancia (Alfa)  $\alpha 5\% = 0.05$

**5.2.3.2.3. Análisis estadístico**

**5.2.3.2.3.1. Estadísticos descriptivos**

La estimación de los estadísticos descriptivos se ha realizado a fin de explorar los datos y conocer su tendencia central y dispersión. La media de la eficacia de gasto semestral de las municipalidades distritales en estudio es de 39.17, con una desviación estándar de 21.93. Véase la tabla 13.

**Tabla 14**  
*Estadísticos descriptivos del indicador de eficacia de gasto público*

	<i>Media</i>	<i>Error estándar</i>	<i>95% de intervalo de confianza para la media</i>		<i>Desviación estándar</i>	<i>Varianza</i>
			<i>Límite inferior</i>	<i>Límite superior</i>		
Indicador de Eficacia de Gasto público	39.17	5.86	26.51	51.83	21.93	480.82

**5.2.3.2.3.2. Estadístico de prueba**

La prueba de hipótesis se realiza con el procedimiento estadístico paramétrico t student para una muestra, previa confirmación del supuesto de normalidad con la prueba de Shapiro – Wilk<sup>3</sup>, cuyo valor de la significancia es de 0.90, con un alfa  $\alpha = 0.05$ . El valor de prueba es de 36.73, que es el promedio de la eficacia de gasto del primer semestre del año fiscal 2017 de los distritos de la región.

**Tabla 15**

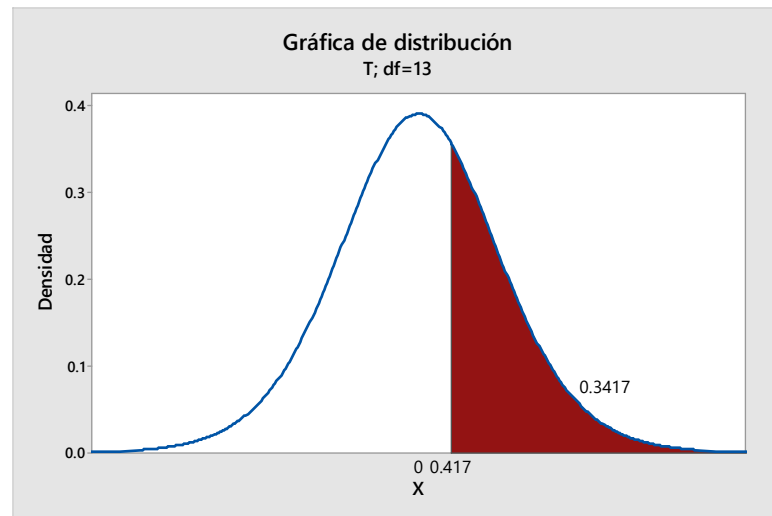
*Prueba t student para una muestra del indicador de eficacia de gasto público*

Variable	t	g l	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Valor de prueba = 36.73	
					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Indicador de Eficacia de Gasto público	0.417	13	0.684	2.44148	-10.2191	15.1021

En la tabla 15, se muestra que el valor del estadístico t Student es = 0.417 con una significancia asintótica bilateral de 0.68, con 13 grados de libertad. Dado que la hipótesis plantea que la media del gasto público en estudio es mayor al valor de prueba, nos sugiere que es una prueba de una cola y al extremo derecho por lo que el valor unilateral se ha obtenido dividiendo entre dos la significancia bilateral y se tiene una significancia unilateral de 0.3419

Con una media de 39.17 y una desviación estándar de 21.93. El estadístico t calculada 0.417 se ubica en la gráfica de distribución t en la región de aceptación de la hipótesis nula. Véase la figura 16.

<sup>3</sup> Ver Anexo 2, pruebas estadísticas.



**Figura 16.** Gráfica de distribución *t* del indicador de eficacia del gasto público

#### 5.2.3.2.3.3. Decisión estadística

La significancia unilateral o P-valor es de 0.3419 y es mayor que 0.05, por tanto, no puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza.

#### 4.6.4. Relación de la cultura organizacional y la eficacia del gasto público

El objetivo específico de la investigación es determinar si existe relación entre la variable cultura organizacional y eficacia del gasto público. Para tal efecto nos hemos planteado la hipótesis siguiente:

H1. Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Puno.

#### 4.6.4.1. Prueba de hipótesis

##### 4.6.4.1.1. Planteamiento de la hipótesis estadística

$H_0: r_{co,iegp} = 0$ . La relación  $r$  de las variables cultura organizacional y eficacia del gasto público es igual a cero.

$H_1: r_{co,iegp} \neq 0$ . La relación  $r$  de las variables cultura organizacional y eficacia del gasto público no es igual a cero.

##### 4.6.4.1.2. Establecimiento del nivel de significancia

Nivel de significancia (Alfa)  $\alpha 5\% = 0.05$

##### 4.6.4.1.3. Análisis estadístico

###### 4.6.4.1.3.1. Estadística descriptiva

La estimación de la estadística descriptiva se ha realizado para explorar los estadísticos de tendencia central, dispersión y variabilidad. La media del indicador de eficacia de gasto público es 39.17, con una desviación estándar de 21.93. La media de la cultura de la jerarquía es de 27.01, con una desviación estándar de 4.07 y la media de la cultura de la adhocracia es de 23.00 con una desviación estándar de 3.37, siendo este último la media más baja. Véase la tabla 16.

**Tabla 16**

*Estadísticos descriptivos de las variables de estudio cultura organizacional y eficacia del gasto público.*

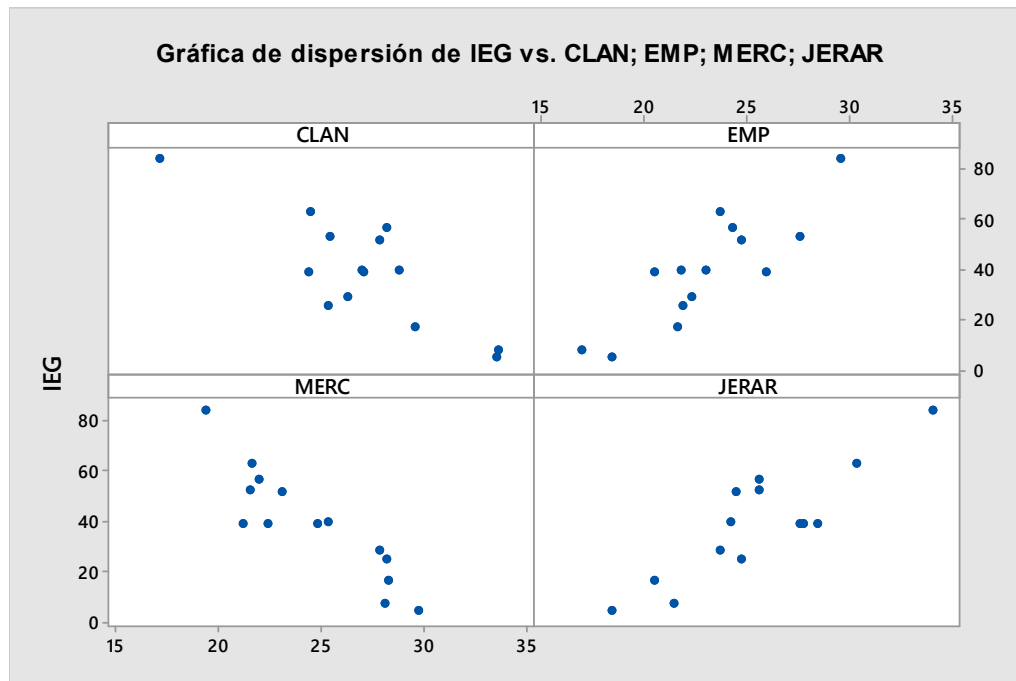
	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Varianza</i>
Indicador de Eficacia de Gasto Público	39.17	21.93	480.87
Cultura del clan	27.01	4.07	16.60
Cultura de la adhocracia	23.00	3.37	11.38
Cultura del mercado	24.50	3.37	11.38
Cultura de la jerarquía	25.46	4.05	16.43

#### 4.6.4.1.3.2. Estadístico de prueba

Previa a la realización de la prueba estadística se ha verificado los supuestos o requisitos para elegir el tipo de procedimiento estadístico paramétrico o no paramétrico. La prueba de normalidad de los datos se ha realizado con el contraste de normalidad de Shapiro – Wilk, donde se verifica que los niveles de significancia asintótica, del indicador de eficacia de gasto público (0.900), cultura del clan (0.195), cultura de la adhocracia (0.993), cultura del mercado (0.196) y cultura de la jerarquía (0.978) son mayores a 0.05, por lo que se concluye que las variables tienen una distribución normal. En la prueba de homogeneidad de varianzas realizada con el método de Bonett y Levene<sup>4</sup>, la significancia o P-valor tienen valores menores a 0.05, por tanto, las variables en estudio no tienen homogeneidad de varianzas. Las variables tienen datos numéricos, tienen una distribución normal, tienen la condición de independencia; pero no tienen homogeneidad de varianzas, por lo que se concluye que no se cumple con las condiciones de validez exigidos para una prueba paramétrica (correlación de Pearson) y se opta por elegir el procedimiento no paramétrico como la correlación de Spearman.

<sup>4</sup> Ver Anexo 2, pruebas estadísticas.

Se ha realizado un análisis gráfico utilizando el programa estadístico Minitab, para verificar si existe correlación entre los tipos de cultura organizacional y eficacia de gasto público.



**Figura 17.** Gráfico de dispersión entre eficacia de gasto público y los tipos de cultura organizacional.

En la figura 17, se observa una nube de puntos para cada par de variables correlacionadas. La gráfica para la cultura del clan y la cultura del mercado la nube de puntos tiene una orientación hacia la izquierda, por lo que podemos evidenciar que existe correlación inversa (negativa) en las variables relacionadas. Las gráficas para la cultura de la adhocracia y la cultura de la jerarquía, la nube de puntos tiene una orientación hacia la derecha, lo que evidencia que existe una correlación directa (positiva).

Para confirmar los resultados del análisis gráfico, se ha correlacionado las variables de estudio de acuerdo al nivel de investigación de manera bivariado: IEGP con Cultura del clan, IEGP con Cultura de la adhocracia, IEGP con Cultura del mercado y IEGP con Cultura de la jerarquía. Hallando para cada par de variables el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 17**

*Analisis de correlación entre eficacia de gasto público y tipos de cultura organizacional.*

		<i>Clan</i>	<i>Adhocracia</i>	<i>Mercado</i>	<i>jerarquía</i>
Indicador de Eficacia de Gasto Público	Coeficiente de correlación	-0.569*	0.811**	-0.855**	0.749**
	Sig. (bilateral)	.034	.000	.000	.002
	N	14	14	14	14

\*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).*

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

La tabla 17, muestra los resultados de la correlación de la variable eficacia de gasto público con los cuatro tipos de cultura organizacional. Las cuatro variables correlacionadas muestran según su nivel de significancia asintótica bilateral (p-valor) ser menores que  $\alpha = 0.05$ ; por tanto, se afirma que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables. El coeficiente de correlación de la variable cultura del clan y cultura del mercado son negativos diferentes a 0 y muy cercanos a -1 y la variable cultura de la adhocracia y la cultura de la jerarquía son mayores a 0 y muy cercano a +1.

#### 5.1.4.1.3.3. Decisión estadística

- Con la probabilidad de error de 3.36%, existe relación estadísticamente significativa entre la cultura del clan y la eficacia del gasto público con un coeficiente de correlación de  $-0.569 < 0$ .



- Con la probabilidad de error de 0.04%, existe relación estadísticamente significativa entre la cultura de la adhocracia y la eficacia del gasto público con un coeficiente de correlación de  $0.811 > 0$ .
- Con la probabilidad de error de 0.01%, existe relación estadísticamente significativa entre la cultura del mercado y la eficacia del gasto público con un coeficiente de correlación de  $-0.855 < 0$ .
- Con la probabilidad de error de 0.20%, existe relación estadísticamente significativa entre la cultura de la jerarquía y la eficacia del gasto público con un coeficiente de correlación de  $0.749 > 0$ .

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.6.4.1.3.3. Medida de correlación

La interpretación del coeficiente de correlación de Spearman está basada en un rango de -1 a +1, independiente del signo se toma la siguiente escala:

- a) 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- b) 0.20 a 0.39 Baja correlación
- c) 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- d) 0.60 a 0.79 Buena correlación
- e) 0.80 a 1.00 Muy buena correlación

Los coeficientes de correlación del indicador de eficacia del gasto público y cultura del clan y cultura de la jerarquía se encuentran dentro del rango de 0.60 a 0.79; por tanto, existe una buena correlación. Asimismo, el coeficiente de correlación del

indicador de eficacia del gasto público y cultura de la adhocracia y cultura del mercado se encuentra dentro del rango 0.80 a 1.00, por tanto, existe una muy buena correlación.

#### **4.7. Análisis de resultados**

La investigación estuvo centrada en determinar la relación entre la cultura organizacional y eficacia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Puno. Para tal efecto, planteamos objetivos operacionales que permitieron, por un lado, calcular la puntuación promedio para cada tipo de cultura organizacional y determinar la cultura predominante para cada unidad de estudio; y por otro lado, calcular el indicador promedio de eficacia del gasto público y comparar el valor promedio con los demás distritos de la región Puno. Los datos para la variable cultura organizacional se han recogido con el cuestionario del instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI). La confiabilidad y validez del instrumento fue probada por los autores, cuyo coeficiente alfa de Cronbach fueron de 0.74 para la cultura del clan, 0.79 para la cultura de la adhocracia, 0.73 para la cultura de la jerarquía y 0.71 para la cultura del mercado (Cameron & Quinn, 2006). En la aplicación del cuestionario se ha tenido dificultades por la poca disponibilidad de tiempo de los informantes, optándose en muchos casos por entregar el cuestionario para llenado y recojo posterior, que en cierta medida representa un sesgo en la información. Asimismo, el recojo de información se ha realizado en una muestra representativa debido al limitado presupuesto. Para la variable eficacia de gasto público se ha recogido los datos a través de la técnica documental. En el análisis estadístico se han realizado los procedimientos pertinentes para el tipo de variables numéricas, en un primero momento, para realizar las estimaciones puntuales como promedios y desviaciones estándar y en un segundo

momento, para la prueba de hipótesis y verificación previa de los supuestos de normalidad, homogeneidad de varianzas e independencia a fin de utilizar el procedimiento estadístico adecuado.

El estudio es de tipo relacional y en este nivel de avance de toda línea de investigación, los resultados son independientes del lugar y tiempo; por tanto, son generalizables. Es decir, el resultado del nivel de correlación de las variables cultura organizacional y eficacia del gasto público en municipalidades distritales pueden ser generalizados; sin embargo, consideramos solo para municipalidades distritales con características como: dependencia tanto legal y financiera de un gobierno central, periodos de existencia de mediano plazo.

Los resultados de las variables cultura organizacional y eficacia de gasto público son de nivel descriptivo, en concordancia con los objetivos operacionales. La cultura organizacional predominante en las municipalidades distritales de la provincia de Puno es la cultura del clan (27.01), seguido por la cultura de la jerarquía (25.46), la cultura del mercado (24.50) y finalmente, la cultura de la adhocracia (23.00). Este resultado es concordante con lo que Cameron y Freeman, (1991) citado por (Cameron & Quinn, 2006) en Diagnóstico y cambio organizacional basado en el marco de valores en competencia, encontraron en su estudio de cultura organizacional en 334 instituciones de educación superior, con el fin de producir evidencia para la validez del OCAI, que la cultura que aparecía con más frecuencia era una cultura del clan y la cultura que aparecía menos frecuentemente era una cultura del mercado. Asimismo (Huallani Chavez, 2014) en su estudio de Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud”, identificó como parte de su objetivo secundario la cultura del clan como

predominante (40.1). Por otro lado (Zambrano Vélez & Pazmiño Palma, 2014) en su estudio Diagnóstico de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y jurídico del gobierno autónomo descentralizado de Chone, identificó a la cultura organizacional del clan como predominante (31.20).

Otros estudios organizacionales en el sector público identifican a los tipos de cultura del mercado y la cultura de la jerarquía como predominante (García Vargas, Hernández Sampieri, Vargas Álvarez, & Cuevas Vargas, 2012), (Gando Vásquez, 2017); estos resultados estarían acorde con lo que señaló (Cameron & Quinn, 2006) “Ninguna organización fue caracterizada totalmente por una sola cultura, pero las culturas dominantes fueron claramente evidentes en la mayoría de las instituciones”.

Según los valores promedios de las dimensiones, la cultura del clan como predominante está estructurado de la siguiente forma: características dominantes, estilo gerencial, unión de la organización, criterio de éxito son de la cultura del clan; pero el liderazgo organizacional es de la cultura del mercado y el énfasis estratégico es de la cultura de la jerarquía. Por tanto, podemos describir la cultura organizacional de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, como lugares muy personales, son como una gran familia, las personas comparten mucho entre ellos. Los que ocupan los cargos directivos están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados. El estilo gerencial se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos son la lealtad, compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipo. La municipalidad enfatiza la permanencia y la estabilidad; la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

El éxito se basa en el trabajo en equipo, compromiso y el reconocimiento a los trabajadores.

El indicador promedio de eficacia del gasto público del área de estudio, se esperó que sea mayor al indicador promedio de la región. La media del indicador de eficacia de gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es de 39.17. Con una probabilidad de error de 34.19% el indicador de eficacia del gasto promedio del primer semestre de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es mayor al indicador promedio (36.73) de las municipalidades distritales de la Región. Por tanto, el indicador promedio de eficacia de gasto de las municipalidades de la provincia de Puno, es menor o igual que las municipalidades de la región. Según la Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional, gobiernos regionales y locales para el año fiscal 2017<sup>5</sup>, la evaluación presupuestaria al primer semestre del año fiscal 2017, se efectúa sobre la base de la información correspondiente a los avances de metas físicas y el avance financiero al 30 de junio de 2017.

El coeficiente de eficacia, para la Evaluación Presupuestaria Semestral, debe tender a 0.5 o según corresponda, mostrar su tendencia a alcanzar progresivamente a 1 respecto a lo programado acumulado; en tanto que, para la Evaluación Presupuestaria Anual, debe tender a 1<sup>6</sup>. Del total de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, han superado el 0.5 con un margen considerable la municipalidad de Tiquillaca

---

<sup>5</sup> Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos institucionales de las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales para el año fiscal 2017. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas>

<sup>6</sup> MUNICIPIO AL DIA. [https://municipioaldia.com/consejos-del-mes/evaluacion\\_presupuestal/](https://municipioaldia.com/consejos-del-mes/evaluacion_presupuestal/)

(84.06) y la municipalidad de San Antonio (63.09). Las municipalidades que han superado con un margen corto son Huata (51.78), Atuncolla (52.75) y Coata (56.67).

En relación con la hipótesis principal se esperó encontrar una relación significativa entre los tipos de cultura organizacional y la eficacia del gasto público en las municipalidades distritales de la provincia de Puno. Desarrollado el proceso de investigación, el análisis estadístico de datos y la prueba de hipótesis correspondiente, sostenemos que, existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable cultura organizacional (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) y la eficacia del gasto público en municipalidades distritales. De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman, está entre el rango de buena y muy buena correlación (0.60 a 1.00). Estos resultados guardan relación con el encontrado por (Hernández Castro, De la Garza Martínez, & Ortiz Lugo, 2014), en su investigación titulada Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. Donde realiza un análisis de correlación de Spearman entre la variable eficacia y cultura, encontrando una correlación estadísticamente significativa de 0.779, con una significancia de  $p \leq 0.01$  (bilateral) con magnitud moderada. Asimismo (Martínez Méndez, Vera Muñoz, & Vera Muñoz, 2014), en su estudio Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla - México, realiza un análisis de correlación de Pearson entre las variables de efectividad y cultura organizacional y encuentra que la correlación es positiva: cultura del clan 0.10, cultura de la adhocracia 0.601; cultura de la jerarquía 0.512 y cultura del mercado 0.251. También (González Cardona, 2016) en su estudio de Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira. Determina los coeficientes de correlación entre las diferentes tipologías

culturales y los desempeños de las Instituciones Educativas, y estas presentan valores entre 0,447 y 0,654; cabe anotar que las correlaciones más altas en los diferentes niveles se dan en presencia de la cultura del clan y la cultura de la adhocracia.

## CONCLUSIONES

La presente tesis es una investigación de nivel relacional de corte transversal, que ha tenido como ámbito de recolección de datos las municipalidades distritales de la provincia de Puno. Los datos para la variable cultura organizacional han sido de tipo primario y para la variable eficacia de gasto público de tipo secundario. En una primera etapa se ha respondido a objetivos descriptivos a fin de preparar la información para la segunda etapa que responde al objetivo específico de la investigación, que es determinar la relación de las variables de investigación. Arribando a las siguientes conclusiones:

1. Existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable cultura organizacional (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) y la eficacia del gasto público en municipalidades distritales. De acuerdo con el coeficiente de correlación de Spearman, está entre el rango de buena y muy buena correlación (0.60 a 1.00).
2. La cultura organizacional predominante de las municipalidades de Acora, Amantaní, Plateria y Tiquillaca es la cultura de la jerarquía; en Capachica, Coata, Huata, Mañazo, Paucarcolla, San Antonio y vilque es la cultura del clan; en Chucuito y Pichacani es la cultura del mercado y en Atuncolla es la cultura de la adhocracia. En un análisis general, la cultura predominante en las municipalidades en estudio, es la cultura del clan, con una media de 29.66 y una desviación estándar de 5.88; y en contraste la cultura de la adhocracia con una media de 24.00 y con una desviación estándar de 4.57. Es decir, que las municipalidades se caracterizan por ser lugares muy personales, son como una gran familia y que las personas comparten mucho entre ellos.



3. La media del indicador de eficacia de gasto público de las municipalidades distritales de la provincia de Puno es de 39.17. Con un nivel de confianza del 95% el indicador de eficacia del gasto promedio del primer semestre de las municipalidades distritales de la provincia de Puno, es igual o menor al promedio (36.73) de las municipalidades distritales de la Región.

## RECOMENDACIONES

Para investigadores que desarrollan la misma línea de investigación:

1. Desarrollar estudios tomando en cuenta la relación de la cultura organizacional con otras variables del desempeño organizacional del sector público como: eficiencia del gasto público, planeamiento estratégico, cambio organizacional.

Para las municipalidades distritales:

2. Para la creación y desarrollo de una cultura organizacional que favorezca el logro de los objetivos institucionales en las municipalidades, se debe capacitar a los funcionarios o incorporar personal especializado en la materia.
3. Las municipalidades a través de la oficina de recursos humanos deben evaluar la cultura organizacional de manera periódica como parte de sus funciones, a fin de orientarlo a la búsqueda de la eficiencia y eficacia de la gestión pública.
4. Todo servidor público debe conocer los conceptos básicos y estrategias de formación y sostenimiento de la cultura de una organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, Allaire, Firserotu, Hobbs, Poupart, Simard. (1984). *Teoría sobre cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis Fondo Editorial.
- Amaru, C. A. (2009). *Fundamentos de administración Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Lambayeque, Peru: USAT - Escuela de Economía, Av. Panamericana Norte N° 855 - Carretera a Lambayeque. Recuperado el 12 de Enero de 2015
- Arnoletto, E. J. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Córdoba - Argentina: Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm>.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago - Chile: Naciones Unidas, Todos los derechos reservados.
- Asociación SER. (2004). *Gestión Financiera Municipal: El presupuesto público*. Lima - Perú: Editorial VERSUS.
- Berges Saldaña, A. (1994). Aproximación a la cultura y clima de la organización.
- Boas, F. (1964). *Cuestiones fundamentales de Antropología cultural*. Buenos Aires - Argentina: by Ediciones Solar.
- Bonilla Blanchar, E. E. (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia-Departamento de la Guajira). *Revista Omnia*, 17(10), 86-98.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos*. Estados Unidos de America: La serie de negocios y gestión Jossey-Bass.
- Carvajal Peña, G. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Caracas - Venezuela, Universidad Santa María. Decanato de postgrado y extensión, Dirección de Investigación Especialización en Gerencia de Recursos Humanos: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

- Chiveanato, I. (2001). *Administración de recursos Humanos*. Bogota - Colombia: Editorial Nómos S.A.
- Diaz Acevedo, N. B. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública en la Región Laja – Bajío, México. *Revista Panorama Administrativo*(08).
- Dirección General de Presupuesto Público. (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto: Guía básica*. Lima - Perú.
- Echevarría León, D. (2003). *Estilos de dirección y su relación con la condición de género: Resultados preliminares del estudio de caso en cuatro empresas de Ciudad de La Habana*. Habana - Cuba: Editorial “Félix Varela”. Obtenido de [www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria\\_310107.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf).
- Galeano robledo, J. (2010). *Guía práctico de presupuesto participativo*. Asunción - Paraguay: QR Impresiones.
- Gámez Gastélum, R. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el Noroeste*. Sinaloa -México: Printed in Culiacan, Sinaloa, Mexico.
- Gámez Gastélum, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. México: Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/).
- Gando Vásquez, S. D. (2017). Diagnóstico de la cultura organizacional en la entidad pública Registro de Datos Crediticios en la ciudad de Quito. Quito , Ecuador: Universidad de los Hemisferios, Facultad de Ciencias Empresariales y Economía Facultad de Ciencias Empresariales y Economía.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(01), 163-174.
- García Vargas, L., Hernández Sampieri, R., Vargas Álvarez, B. E., & Cuevas Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, Vol. 2, 9-29.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona - España: Gedisa S.A. Duodécima reimpresión.
- González Cardona, J. A. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración.
- Harris, M. (2004). *Antropología cultural*. Madrid - España: Alianza editorial.

- Hernández Castro, N. E., De la Garza Martínez, E. I., & Ortiz Lugo, A. I. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administracion & Finanzas, Volumen 7, Número 1*, 67-78.
- Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW - HILL Interamericana de México, S.A.
- Huaillani Chavez, S. d. (2014). *Tesis: Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. Lima, Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingenierías de Sistemas e Informática, Unidad de Posgrado.
- Ibarra Mares, A. (2009). *Introducción a las Finanzas Públicas*. Cartagena de Indias Colombia: Fundacion Universitaria Tecnologico De Comfenalco.
- Mario Marcel, Marcela Guzmán. Mario Sanginés. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Lima - Perú: © Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. M., & Vera Muñoz, J. G. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de puebla, México. *Revista Internacional Administracion & Finanzas, Volumen 7, Número 4*, 79 - 92.
- Matamoras Encalada, S. (2005). Análisis de la Cultura Organizacional de las Empresas Distribuidoras de Energía Eléctrica en el Ecuador. *18(1)*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Consulta Amigable*. Obtenido de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=Proyecto>.
- Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *RevinPost, 21(001)*, 125-151.
- Radcliffe, B. (1972). *Estructura y funcion en la sociedad primitiva*. Barcelona - España: Ediciones Península.
- Ramírez, N. (2004). *Cultura organizacional: una mirada desde la gestión de reformas en los municipios*. Buenos Aires - Argentina: Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires.
- Robbins, S. P. (2007). *Administración*. San Diego State University: Prentice-Hall - Decima Edición.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Decimotercera edición.

- Rodríguez Guerra, I. (2004). *Cultura organizacional*. Habana - Cuba: Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía: iguerra@cubaenergia.cu.
- Sablich Huamani, A. C. (2012). *Derecho financiero, una visión actual en el Perú*. Ica, : Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Venezuela.
- Sanches Gómez, M. I. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. Querétaro - Mexico: Universidad Autonoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, Maestría en Administración.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona - España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Serie: Documentos de apoyo a la capacitación. (2001). *Organizaciones Públicas*. Barcelona - España: Guia tematica Basica ,Tomo I.
- Shack, N. (2006). *Presupuestar en Perú*. Santiago - Chile: Copyright © Naciones Unidas.
- Siliseo Aguilar, A. (2002). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: Litográfica Ingramex.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. México: Edición Grupo EUMEDNET - Universidad de Málaga, España.
- Tejada, H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. México,D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Vásquez Solis, M. U. (2007). *Guía de Orientación para presupuestar en los Gobiernos Locales*. Perú: Servicios Gráficos JMD.
- Yagua, F. (2013). *El Gasto Público*. Estado Falcón - Venezuela: Universidad de Falcón.
- Zaccagnino, N. (2005). *Fusiones y cultura organizacional El Caso Hp-Compaq*. Universidad del CEMA.
- Zambrano Vélez, A. E., & Pazmiño Palma, J. V. (2014). *Tesis Diagnóstico De La Cultura Organizacional En Los Departamentos De Talento Humano Y Jurídico Del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López.

## **ANEXOS**

- 1. Tamaño de muestra y muestreo**
- 2. Pruebas estadísticas**
- 3. Cuestionario de cultura organizacional**
- 4. Tabla de respuestas**

**ANEXO 1**

**TAMAÑO DE MUESTRA Y MUESTREO**

**Estadísticos descriptivos:**

Entrada automática:

Archivo de trabajo: E:\PARTICULAR\II ETAPA\CULTURA ORGANIZACIONAL\Datos muestra.xlsx

Tabla: piloto

VARIABLES:

Resumir: CLAN, ADHOCRACIA, MERCADO, JERARQUÍA

**Resultados:**

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
n	14	14	14	14
Media	27,214	22,619	24,893	25,321
Mediana	27,5	21	24,167	22,5
Desviación estándar	11,305	6,236	4,489	11,204
Varianza	127,797	38,891	20,152	125,532
Coefficiente de variación	0,415	0,276	0,18	0,442
Mínimo	7	17,333	19,167	13
Máximo	45,833	43	38	48,333

**Tamaños de muestra. Media:**

**Datos:**

Tamaño de la población : 294  
 Desviación Est. Esperada : 11,305  
 Nivel de confianza : 95,0%  
 Efecto de diseño : 1,0

**Resultados:**

Precisión	Tamaño de la muestra
1,000	184

**Muestreo aleatorio estratificado:**

**Datos:**

Reparto de la muestra: Definir tamaño muestral de cada estrato

Estrato	Tamaño del estrato	Tamaño de la muestra
1	62	29
2	8	7
3	11	9
4	11	9
5	24	17
6	7	6
7	7	6
8	9	8
9	19	14
10	21	15
11	40	23
12	61	29
13	7	6
14	7	6
TOTAL	294	184



Probabilidades de selección y ponderaciones:

Estrato	Probabilidad de selección (%)	Ponderaciones
1	46,7742	2,1379
2	87,5000	1,1429
3	81,8182	1,2222
4	81,8182	1,2222
5	70,8333	1,4118
6	85,7143	1,1667
7	85,7143	1,1667
8	88,8889	1,1250
9	73,6842	1,3571
10	71,4286	1,4000
11	57,5000	1,7391
12	47,5410	2,1034
13	85,7143	1,1667
14	85,7143	1,1667

Número de los sujetos seleccionados:

Estrato 1:

51	57	44	15	53	12	39
61	30	43	23	16	3	19
24	40	11	21	5	37	29
20	9	22	55	58	41	38
7						

Estrato 2:

7	2	4	8	6	3	5
---	---	---	---	---	---	---

Estrato 3:

1	2	7	6	11	5	4
8	10					

Estrato 4:

9	5	4	6	11	10	8
1	7					

Estrato 5:

1	21	23	20	12	3	2
4	15	13	16	5	11	18
9	24	7				

Estrato 6:

6	7	1	3	5	2
---	---	---	---	---	---

Estrato 7:

3	7	2	5	4	1
---	---	---	---	---	---

Estrato 8:

8	4	7	2	6	5	3
9						

Estrato 9:

14	13	8	11	3	17	2
12	16	10	4	1	9	5

Estrato 10:

1	19	13	12	4	21	8
17	18	20	2	5	6	15
7						

Estrato 11:

11	22	24	35	38	37	18
15	30	6	27	40	16	9
17	31	1	13	29	39	19
5	21					

Estrato 12:

10	53	21	19	49	14	2
45	38	55	59	35	24	56
13	18	9	28	22	25	8
34	54	48	61	44	42	57
27						

Estrato 13:

5	1	6	2	3	7
---	---	---	---	---	---

Estrato 14:

3	4	2	5	7	1
---	---	---	---	---	---

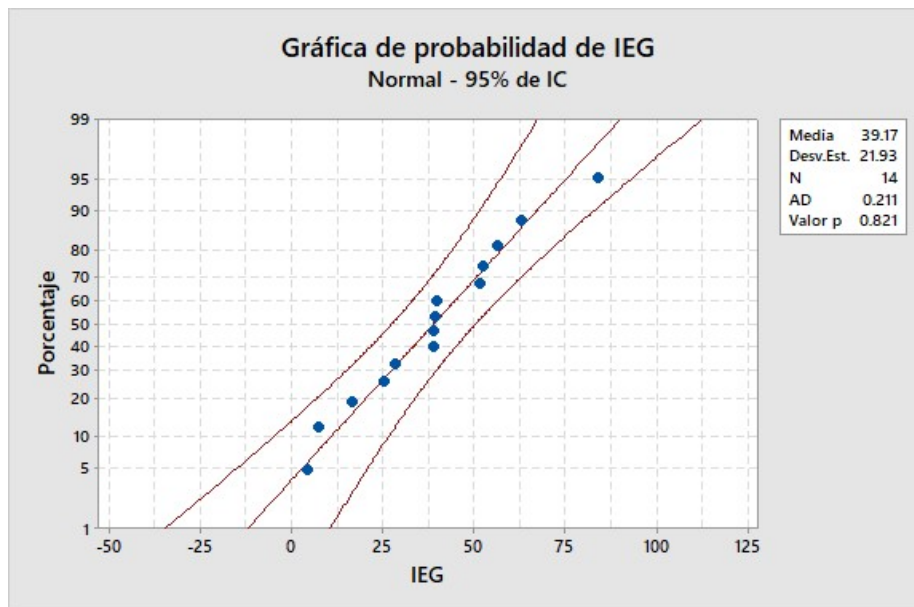
**ANEXO 2**

**PRUEBAS ESTADÍSTICAS**

**Presentación de datos**

<b>Id.</b>	<b>Municipalidad</b>	<b>IEGS</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquía</b>
1	Acora	39.05	27.07	20.43	24.80	27.56
2	Amantani	39.44	26.90	22.98	22.38	27.74
3	Atuncolla	52.75	25.37	27.59	21.48	25.56
4	Capachica	16.61	29.54	21.57	28.24	20.46
5	Chucuito	25.30	25.29	21.86	28.14	24.71
6	Coata	56.67	28.20	24.30	21.94	25.55
7	Huata	51.78	27.78	24.72	23.06	24.44
8	Mañazo	39.84	28.75	21.77	25.32	24.16
9	Paucarcolla	4.44	33.51	18.39	29.70	18.39
10	Pichacani	28.70	26.22	22.28	27.84	23.66
11	Plateria	39.08	24.36	25.94	21.13	28.40
12	San antonio	63.09	24.44	23.62	21.58	30.34
13	Tiquillaca	84.06	17.08	29.58	19.31	34.03
14	Vilque	7.60	33.61	16.94	28.06	21.39

1. Análisis gráfico de normalidad la variable eficacia de gasto público, nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

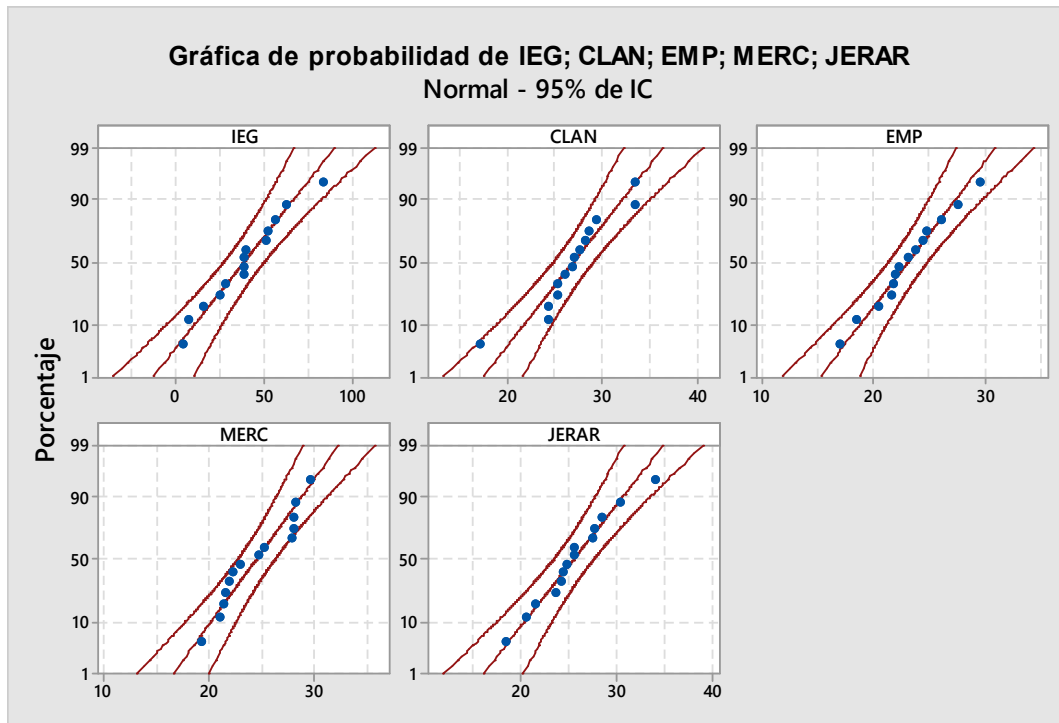


2. Prueba estadística de normalidad de Kolmogorov - Smirnov y Shapiro – Wilk de eficacia de gasto público, nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

	<i>Kolmogorov - Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro - Wilk</i>		
	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
Indicador de Eficacia de Gasto semestral	0.14	14.00	0.200*	0.97	14.00	0.90

\*Esto es un límite inferior de la significación verdadera  
<sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

3. Análisis gráfico de la variable eficacia de gasto público y tipos de cultura organizacional, nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .



4. Prueba estadística de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro – Wilk de las variables de estudio, nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

	<i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estadístico</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
Indicador de Eficacia de Gasto Público	.141	14	.200*	.972	14	.900
Cultura del clan	.186	14	.200*	.916	14	.195
Cultura de la adhocracia	.122	14	.200*	.985	14	.993
Cultura del Mercado	.196	14	.149	.911	14	.162
Cultura de la jerarquía	.133	14	.200*	.981	14	.978

5. Prueba estadística de homogeneidad de varianzas de las variables de estudio, Métodos de Bonett y Levene, con un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

<i>Variable</i>	<i>Método</i>	<i>GL1</i>	<i>GL2</i>	<i>Estadística de prueba</i>	<i>Valor p</i>
IEGP-Clan	Bonett	1	—	17.88	0.000
	Levene	1	26	12.24	0.002
IEGP-Adhocracia	Bonett	1	—	21.60	0.000
	Levene	1	26	12.90	0.001
IEGP-Mercado	Bonett	1	—	21.61	0.000
	Levene	1	26	12.27	0.002
IEGP-Jerarquía	Bonett	1	—	17.99	0.000
	Levene	1	26	11.91	0.002

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

05  
OK

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

DATOS DEMOGRAFICOS

ENTIDAD: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALORES

AREA EN LA QUE TRABAJA: DESARROLLO SOCIAL

SEXO:  M  F EDAD: 28 Años

TIEMPO QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD: 10 Meses

NIVEL ESTUDIO ALCANZADO:  Primaria y/o Secundaria  Técnico  Universitario  Post Grado

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible. Tenga la seguridad de que sus respuestas son anónimas y confidenciales, solamente se utilizarán con fines de estudio. Cada grupo de preguntas le muestra cuatro enunciados A, B, C y D; luego de leerlas deberá distribuir el puntaje entre las cuatro alternativas, de tal modo, que sumando debe totalizar 100 puntos. El mayor puntaje debe corresponder al enunciado que describe mejor la situación de su municipalidad y el menor puntaje al enunciado que poco se ajusta a la situación de su municipalidad.

1.- CARACTERÍSTICAS DOMINANTES (DEFINA SU MUNICIPALIDAD)		ACTUAL
A	La municipalidad es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas comparten mucho entre ellos.	35
B	La municipalidad es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a asumir retos y tomar riesgos.	45
C	La municipalidad está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por cumplir su trabajo. Las personas son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas.	15
D	La municipalidad es muy estructurada y controlada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	5
TOTAL		100
2.- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (DEFINA EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU MUNICIPALIDAD)		ACTUAL
A	Los que ocupan los cargos directivos de la municipalidad son generalmente considerados como mentores o facilitadores.	70
B	Los que ocupan los cargos directivos de la municipalidad son generalmente considerados como emprendedores, innovadores y toman riesgos.	15
C	Los que ocupan los cargos directivos de la municipalidad están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados.	5
D	Los que ocupan los cargos directivos de la municipalidad están generalmente enfocados en coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	10
TOTAL		100
3.- ESTILO GERENCIAL (DEFINA EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE SU MUNICIPALIDAD)		ACTUAL
A	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	10
B	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la toma de riesgos e innovación.	25
C	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el alcance de los objetivos ambiciosos.	35
D	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo y la estabilidad en las relaciones humanas.	30
TOTAL		100

4.- UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (DEFINA LOS VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU MUNICIPALIDAD)	ACTUAL
A Los valores compartidos son la lealtad, compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipo.	20
B Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	15
C Los valores compartidos son el espíritu de superación y cumplimiento de metas.	30
D Los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales.	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO (DEFINA LA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE SU MUNICIPLIDAD)	ACTUAL
A La administración enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	20
B La municipalidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y búsqueda de oportunidades son valoradas.	15
C La municipalidad enfatiza en el hacer acciones competitivas. Alcanzar objetivos retadores y tener cada vez mayor aceptación de la población son importantes.	30
D La municipalidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
6.- CRITERIO DE ÉXITO (DEFINA EN QUE SE BASA EL ÉXITO DE SU MUNICIPALIDAD)	ACTUAL
A El éxito se basa en el trabajo en equipo, compromiso y el reconocimiento de los trabajadores.	5
B El éxito se basa en el planteamiento de soluciones novedosos a los problemas. Se valora la innovación.	25
C El éxito se basa en la participación y en el interés de ser mejor que otras municipalidades. Ser el número uno es importante.	10
D El éxito se basa sobre la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.	60
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Gracias por su colaboración.

ANEXO 4

TABLA DE RESPUESTAS

PERS.	MUNICIP.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES				LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				ESTILO GERENCIAL				UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN				ÉNFASIS ESTRATÉGICO				CRITERIO DE ÉXITO			
		1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D
1	ACORA	60	25	10	5	35	45	15	5	5	10	25	60	15	10	50	25	65	20	5	10	5	10	20	65
2	ACORA	5	15	25	55	30	35	20	15	55	5	25	15	10	5	60	25	10	5	60	25	25	10	15	50
3	ACORA	55	25	5	15	15	5	25	55	15	10	50	25	55	25	5	15	5	10	15	70	5	15	25	55
4	ACORA	10	15	25	50	20	15	35	30	30	35	20	15	15	10	50	25	15	5	55	25	30	35	20	15
5	ACORA	35	45	15	5	70	15	5	10	35	30	15	20	30	35	20	15	10	15	25	50	35	30	15	20
6	ACORA	30	35	20	15	10	20	30	40	25	55	15	5	35	45	15	5	55	25	5	15	15	20	30	35
7	ACORA	15	5	55	25	35	30	15	20	10	15	25	50	15	5	55	25	20	10	40	30	10	20	30	40
8	ACORA	20	15	35	30	70	15	10	5	35	30	15	20	10	15	25	50	10	15	25	50	10	15	25	50
9	ACORA	10	5	35	50	15	20	35	30	20	15	30	35	5	25	10	60	5	25	10	60	30	55	5	10
10	ACORA	25	55	5	15	15	10	25	50	10	25	35	30	20	15	30	35	20	15	30	35	5	25	10	60
11	ACORA	65	20	5	10	25	10	30	35	50	30	15	5	25	60	5	10	60	25	5	10	15	20	35	30
12	ACORA	35	30	25	10	15	5	35	45	20	15	30	35	45	35	15	5	45	35	15	5	20	15	30	35
13	ACORA	5	10	65	20	40	30	20	10	35	30	20	15	55	25	15	5	50	35	10	5	20	35	10	5
14	ACORA	15	20	35	30	10	25	35	30	70	15	10	5	65	20	10	5	60	25	10	5	20	65	5	10
15	ACORA	60	25	5	10	70	15	10	5	25	10	35	30	50	25	10	15	10	20	30	40	30	50	15	5
16	ACORA	65	20	10	5	20	15	35	30	15	5	50	30	15	20	30	35	35	30	15	20	55	25	5	15
17	ACORA	5	10	70	15	15	5	25	55	10	5	25	60	10	5	20	65	10	5	20	65	30	35	15	20
18	ACORA	40	30	20	10	65	20	5	10	50	25	15	10	10	25	35	30	10	25	35	30	15	20	35	30
19	ACORA	15	25	55	5	45	5	35	15	10	5	25	60	35	30	20	15	10	5	35	50	20	30	15	35
20	ACORA	5	15	55	25	50	25	15	10	15	20	35	30	15	5	70	10	30	55	5	10	35	30	20	15
21	ACORA	70	15	5	10	30	5	10	31	10	5	50	35	10	5	65	20	10	5	65	20	20	15	35	30
22	ACORA	10	20	30	40	25	55	15	5	5	10	20	65	20	10	40	30	20	10	40	30	15	20	30	35
23	ACORA	35	30	15	20	15	5	10	70	15	5	50	30	15	5	10	70	65	20	5	10	5	10	15	70
24	ACORA	15	5	10	70	10	20	30	40	25	55	15	5	30	35	20	15	10	5	60	25	10	25	30	35
25	ACORA	30	5	10	54	50	35	5	10	35	50	10	5	10	5	55	30	55	25	5	15	5	15	30	50
26	ACORA	25	5	15	55	10	25	30	35	5	10	20	65	10	5	55	30	10	5	55	30	70	15	5	10
27	ACORA	70	15	10	5	55	25	5	15	60	25	5	10	65	20	5	10	65	20	5	10	20	15	35	30
28	ACORA	10	20	30	40	10	5	65	20	10	15	25	50	30	10	25	35	30	35	25	10	30	35	20	15
29	ACORA	30	35	25	10	5	15	35	45	5	10	15	70	20	10	40	30	20	10	40	30	50	35	5	10
30	AMANTANI	70	15	5	10	10	25	30	35	20	15	35	30	10	5	60	25	10	5	60	25	60	10	25	5
31	AMANTANI	25	55	5	15	55	5	10	30	20	15	30	35	30	40	10	20	30	40	10	20	10	5	20	65
32	AMANTANI	60	25	10	5	5	15	55	25	50	5	15	30	10	15	5	70	70	5	15	10	20	15	30	35
33	AMANTANI	5	65	5	25	10	5	25	60	35	30	25	10	20	15	30	35	20	15	30	35	25	10	35	30
34	AMANTANI	10	15	50	25	10	15	25	50	30	55	5	10	30	35	15	20	30	35	15	20	30	35	10	25
35	AMANTANI	20	15	30	35	20	15	30	35	50	25	15	10	5	30	15	50	5	30	15	50	30	35	15	20
36	AMANTANI	30	35	15	20	30	35	15	20	15	10	25	50	45	35	15	5	45	35	15	5	15	20	35	30
37	ATUNCOLLA	15	20	35	30	15	20	35	30	45	35	15	5	30	50	5	15	30	50	5	15	30	35	15	20
38	ATUNCOLLA	15	20	35	30	15	20	35	30	20	15	30	35	5	10	35	50	5	50	10	35	50	35	10	5
39	ATUNCOLLA	10	25	35	30	10	25	35	30	55	25	15	5	5	10	20	65	5	10	20	65	60	25	10	5
40	ATUNCOLLA	5	10	65	20	5	10	65	20	20	15	30	35	30	55	5	10	30	55	5	10	30	40	10	20
41	ATUNCOLLA	30	50	5	15	30	50	5	15	30	35	15	20	30	35	15	20	30	35	15	20	30	35	15	20
42	ATUNCOLLA	55	25	15	5	20	15	30	35	35	30	25	10	25	10	30	35	25	10	30	35	25	50	15	10
43	ATUNCOLLA	5	10	20	65	35	50	5	10	55	25	15	5	15	5	30	50	15	5	30	50	40	30	20	10
44	ATUNCOLLA	30	55	5	10	15	20	35	30	65	20	10	5	50	35	10	5	50	35	10	5	5	10	50	35
45	ATUNCOLLA	10	5	35	50	15	20	35	30	20	15	30	35	5	25	10	60	5	25	10	60	30	55	5	10
46	CAPACHICA	25	55	5	15	50	10	25	15	10	25	35	30	20	15	30	35	20	15	30	35	60	25	10	5
47	CAPACHICA	20	65	5	10	25	10	30	35	50	15	30	5	25	5	60	10	25	5	60	10	15	20	35	30
48	CAPACHICA	35	30	25	10	15	5	35	45	20	15	30	35	45	35	15	5	45	35	15	5	20	15	30	35
49	CAPACHICA	65	10	5	20	10	25	35	30	35	30	20	15	70	15	5	10	15	70	10	5	30	55	5	10
50	CAPACHICA	55	25	15	5	25	15	5	55	50	5	35	10	5	15	10	70	70	15	5	10	30	40	10	20
51	CAPACHICA	35	5	50	10	25	10	30	35	50	25	10	5	25	15	5	55	25	15	55	5	35	30	25	10
52	CAPACHICA	15	5	35	45	40	20	30	10	30	35	10	25	15	25	55	5	15	25	55	5	55	25	15	5
53	CAPACHICA	30	10	35	25	20	5	65	10	15	20	30	35	5	10	55	30	5	10	55	30	5	35	50	10
54	CAPACHICA	15	30	50	5	55	5	25	15	15	25	5	55	35	30	25	10	35	10	25	30	10	20	65	5
55	CHUCUITO	25	10	5	60	20	15	30	35	15	5	25	55	15	5	25	55	15	5	25	55	35	30	25	10
56	CHUCUITO	15	25	55	5	30	55	5	10	30	55	5	10	10	25	60	5	10	25	60	5	5	10	50	35
57	CHUCUITO	15	5	25	55	15	10	25	50	20	15	30	35	30	35	15	20	30	35	15	20	55	25	15	5
58	CHUCUITO	15	25	50	10	20	15	30	35	60	25	10	5	10	5	20	65	10	5	20	65	10	25	60	5
59	CHUCUITO	15	25	50	10	10	15	70	5	10	20	40	30	55	25	15	5	55	25	15	5	45	35	15	5
60	CHUCUITO	15	25	55	5	5	15	45	35	40	30	20	10	30	35	15	20	30	35	15	20	10	20	40	30
61	CHUCUITO	45	35	15	5	10	25	60	5	15	20	35	30	10	5	25	60	10	5	25	60	55	25	15	5
62	CHUCUITO	25	15	5	55	10	5	15	70	30	35	15	20	45	35	15	5	45	35	15	5	35	30	25	10
63	CHUCUITO	30	15	5	50	5	15	55	25	10	5	35	50	50	30	15	5	50	30	15	5	5	10	50	35
64	CHUCUITO	25	5	55	15	25	10	30	35	65	20	10	5	65	20	10	5	5	15	45	35	35	10	25	30
65																									



Continua...

PERS.	MUNICIP.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES				LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				ESTILO GERENCIAL				UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN				ÉNFASIS ESTRATÉGICO				CRITERIO DE ÉXITO			
		1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D
71	CHUCUITO	30	10	5	55	5	15	55	25	50	25	15	10	10	15	50	25	15	20	35	30	35	30	25	10
72	COATA	30	10	40	20	5	10	70	15	30	35	15	20	40	30	20	10	30	35	15	20	25	15	10	50
73	COATA	65	5	10	20	40	30	20	10	35	15	20	30	55	25	15	5	5	35	10	50	50	35	10	5
74	COATA	15	20	35	30	10	25	35	30	5	15	10	70	5	20	10	65	5	25	10	60	20	5	65	10
75	COATA	10	25	5	60	15	70	10	5	25	10	35	30	50	25	10	15	10	20	30	40	30	50	15	5
76	COATA	20	10	65	5	20	15	35	30	15	5	50	30	15	20	30	35	35	30	15	20	55	25	5	15
77	COATA	60	25	10	5	35	50	10	5	70	15	10	5	45	35	5	15	25	25	25	25	10	30	5	55
78	HUATA	10	25	30	35	35	45	15	5	15	20	30	35	25	50	15	10	15	20	30	35	55	5	15	25
79	HUATA	35	30	15	20	15	5	55	25	35	30	15	20	5	15	25	55	15	50	10	25	50	5	15	30
80	HUATA	5	50	15	30	15	5	55	25	35	50	10	5	30	35	20	15	20	10	40	30	10	5	60	25
81	HUATA	50	30	15	5	15	5	25	55	55	25	15	5	35	30	25	10	35	30	25	10	65	20	10	5
82	HUATA	25	60	5	10	20	15	30	35	15	5	25	55	15	5	25	55	15	5	25	55	35	30	25	10
83	HUATA	55	25	15	5	30	55	5	10	30	55	5	10	15	5	25	55	60	25	10	5	5	10	50	35
84	MAÑAZO	15	5	25	55	15	10	25	50	20	15	30	35	30	35	15	20	30	35	15	20	55	25	15	5
85	MAÑAZO	10	25	15	50	20	15	30	35	10	25	60	5	10	5	20	65	10	5	20	65	60	25	10	5
86	MAÑAZO	15	25	50	10	10	15	70	5	25	25	25	25	55	25	15	5	55	25	15	5	45	35	15	5
87	MAÑAZO	5	25	15	55	5	15	45	35	40	30	20	10	30	35	15	20	30	35	15	20	25	25	25	25
88	MAÑAZO	45	35	15	5	60	25	10	5	15	20	35	30	10	5	25	60	10	5	25	60	55	25	15	5
89	MAÑAZO	25	5	55	15	10	5	15	70	30	35	15	20	45	35	15	5	45	35	15	5	35	30	25	10
90	MAÑAZO	30	5	50	15	5	15	55	25	10	5	35	50	50	30	15	5	50	30	15	5	5	10	50	35
91	MAÑAZO	25	55	5	15	25	10	30	35	65	20	10	5	65	20	10	5	5	15	45	35	35	30	25	10
92	PAUCARCOLLA	10	5	50	35	35	30	15	20	15	10	50	25	60	25	10	5	50	35	10	5	15	5	55	25
93	PAUCARCOLLA	5	15	55	25	35	30	25	10	65	20	10	5	5	15	45	35	55	30	5	10	10	5	70	15
94	PAUCARCOLLA	10	5	70	15	15	5	55	25	10	5	60	25	10	5	65	20	10	5	65	20	30	35	15	20
95	PAUCARCOLLA	40	30	20	10	65	20	5	10	50	25	15	10	25	10	35	30	25	10	35	30	20	15	35	30
96	PAUCARCOLLA	25	15	55	5	45	5	35	15	10	5	60	25	35	30	20	15	10	5	50	35	20	30	15	35
97	PAUCARCOLLA	5	15	55	25	50	25	15	10	15	20	35	30	15	5	70	10	55	30	5	10	35	30	20	15
98	PAUCARCOLLA	70	15	10	5	65	20	10	5	35	30	15	20	30	35	15	20	60	25	10	5	50	10	25	15
99	PAUCARCOLLA	35	30	15	20	15	5	55	25	20	15	30	35	5	10	70	15	70	10	5	15	5	10	70	15
100	PAUCARCOLLA	25	5	60	10	20	15	30	35	35	30	20	15	40	30	20	10	20	15	30	35	60	25	10	5
101	PAUCARCOLLA	55	5	25	15	70	10	5	15	15	5	35	45	20	15	30	35	55	30	5	10	35	5	45	15
102	PAUCARCOLLA	10	5	65	20	65	20	5	10	40	30	10	20	25	10	30	35	5	10	50	35	70	15	10	5
103	PAUCARCOLLA	20	15	30	35	45	35	15	5	15	45	35	35	30	25	10	55	25	15	5	35	30	25	10	5
104	PAUCARCOLLA	60	25	10	5	35	30	25	10	50	35	10	5	5	15	55	25	60	25	10	5	15	20	35	30
105	PAUCARCOLLA	50	30	5	15	50	25	15	10	10	5	20	65	65	20	5	10	45	35	15	5	60	25	10	5
106	PICHACANI	55	25	15	5	5	10	70	15	20	15	30	35	30	35	15	20	25	25	25	5	15	55	25	5
107	PICHACANI	20	15	30	35	60	25	10	5	25	10	30	35	25	25	25	25	15	25	55	5	40	30	20	10
108	PICHACANI	15	35	45	5	50	30	15	5	30	35	10	25	15	70	5	10	35	30	25	10	30	35	10	25
109	PICHACANI	35	30	25	10	25	60	5	10	30	35	15	20	35	30	20	15	5	10	35	50	10	25	35	30
110	PICHACANI	35	50	5	10	25	10	30	35	10	25	60	5	25	5	55	15	25	55	5	15	35	30	25	10
111	PICHACANI	15	5	35	45	40	30	20	10	30	35	10	25	15	25	55	5	15	25	55	5	55	25	15	5
112	PICHACANI	30	35	10	25	20	65	5	10	15	20	35	30	5	10	55	30	5	10	55	30	50	35	10	5
113	PICHACANI	25	10	5	60	15	10	25	50	25	10	50	15	30	5	55	10	30	10	40	20	15	5	55	25
114	PICHACANI	15	25	5	55	20	15	30	35	5	10	25	60	15	25	55	5	35	30	25	10	5	10	55	30
115	PICHACANI	15	25	5	55	70	10	15	5	15	5	20	60	10	25	35	30	15	5	20	60	5	10	50	35
116	PICHACANI	25	10	30	35	10	5	35	50	30	5	10	55	30	35	15	20	10	35	50	5	20	35	15	30
117	PICHACANI	40	10	20	30	35	30	25	10	10	20	65	5	70	15	10	5	65	5	10	20	55	25	15	5
118	PICHACANI	20	65	5	10	15	5	25	55	5	15	60	20	20	15	30	35	35	30	25	10	35	5	50	10
119	PICHACANI	5	10	50	35	20	65	5	10	30	40	10	20	25	10	30	35	5	10	50	35	70	15	10	5
120	PICHACANI	55	5	25	15	35	5	15	45	45	35	15	5	30	10	25	35	25	5	15	55	30	10	25	35
121	PLATERIA	35	15	30	20	5	70	15	10	5	35	10	50	15	70	10	5	25	5	10	60	15	70	10	5
122	PLATERIA	15	5	10	70	25	10	15	50	5	65	20	10	10	65	5	20	35	5	15	45	25	60	10	5
123	PLATERIA	70	5	25	0	10	15	70	5	35	15	30	20	35	20	15	30	5	70	10	15	15	70	10	5
124	PLATERIA	25	5	15	55	25	5	10	60	5	70	15	10	15	5	10	70	25	5	15	55	30	10	20	40
125	PLATERIA	35	15	45	5	30	5	15	50	35	25	10	30	5	25	10	60	30	25	10	35	25	5	10	60
126	PLATERIA	15	5	10	70	15	5	10	70	35	20	15	30	30	15	20	35	25	5	10	60	15	5	10	70
127	PLATERIA	70	5	15	10	25	5	15	55	20	30	35	15	30	10	25	35	25	5	10	60	50	15	10	25
128	PLATERIA	10	5	35	50	15	5	25	55	30	35	15	20	25	50	10	15	15	5	25	55	25	60	5	10
129	PLATERIA	10	25	35	30	10	25	15	50	35	5	10	50	50	35	10	5	25	50	10	15	15	5	25	55
130	PLATERIA	30	35	15	20	50	25	15	10	25	5	10	60	5	65	20	10	15	20	35	30	25	50	10	15
131	PLATERIA	10	5	20	65	5	25	15	55	30	40	10	20	15	5	30	50	20	15	30	35	15	20	35	30
132	PLATERIA	40	30	20	10	45	35	15	5	15	20	35	30	5	15	55	25	5	15	55	25	5	15	45	35
133	PLATERIA	35	45	5	15	55	25	5	15	25	25	25	25	5	10	55	30	50	25	15	10	55	25	5	15
134	PLATERIA	10	5	35	50	50	30	5	15	30	35	15	20	55	25	15	5	20	15	30	35	50	25	15	



Continua...

PERS.	MUNICIP.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES				LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				ESTILO GERENCIAL				UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN				ÉNFASIS ESTRATÉGICO				CRITERIO DE ÉXITO			
		1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D	4A	4B	4C	4D	5A	5B	5C	5D	6A	6B	6C	6D
144	SAN ANTONIO	20	15	30	35	20	15	30	35	60	25	10	5	15	5	20	60	35	30	25	10	5	10	55	30
145	SAN ANTONIO	30	35	15	20	70	15	10	5	15	5	20	60	10	25	35	30	55	25	15	5	5	10	50	35
146	SAN ANTONIO	15	20	35	30	10	5	35	50	30	55	5	10	30	35	15	20	50	35	10	5	30	35	15	20
147	SAN ANTONIO	15	20	35	30	35	30	25	10	10	20	65	5	10	15	70	5	65	20	10	5	55	25	15	5
148	SAN ANTONIO	10	25	35	30	15	5	25	55	5	15	60	20	20	15	30	35	35	30	25	10	35	50	5	10
149	SAN ANTONIO	30	35	15	20	15	25	5	55	15	25	50	10	50	30	15	5	10	35	5	50	20	10	5	65
150	SAN ANTONIO	5	25	15	55	50	25	15	10	15	20	35	30	30	55	5	10	65	20	10	5	30	55	5	10
151	SAN ANTONIO	5	25	15	55	10	15	50	25	20	15	30	35	60	25	10	5	10	5	25	60	10	5	20	65
152	SAN ANTONIO	15	5	35	45	20	15	30	35	30	55	5	10	35	45	5	15	50	25	15	10	10	25	35	30
153	SAN ANTONIO	50	25	15	10	30	35	15	20	30	40	10	20	15	5	25	55	70	15	10	5	30	40	10	20
154	SAN ANTONIO	5	20	10	65	15	20	35	30	35	30	25	10	5	55	10	30	30	35	15	20	25	60	5	10
155	SAN ANTONIO	15	5	25	55	15	20	35	30	5	25	15	55	5	10	50	35	10	5	15	70	70	15	10	5
156	SAN ANTONIO	20	15	30	35	10	25	35	30	5	35	10	50	30	35	15	20	15	5	25	55	35	30	25	10
157	SAN ANTONIO	30	55	5	10	5	10	65	20	5	20	10	65	55	25	15	5	70	15	10	5	25	10	30	35
158	SAN ANTONIO	15	10	25	50	20	15	30	35	35	30	25	10	35	50	5	10	25	10	30	35	35	50	5	10
159	SAN ANTONIO	20	15	30	35	5	25	10	60	5	10	50	35	5	15	10	70	35	30	20	15	70	15	10	5
160	SAN ANTONIO	70	15	10	5	30	50	5	15	5	25	15	55	35	30	25	10	25	25	25	55	25	15	5	5
161	SAN ANTONIO	5	15	45	35	55	25	15	5	5	25	10	60	15	20	35	30	25	60	5	10	25	50	10	15
162	SAN ANTONIO	10	25	60	5	20	15	30	35	45	35	15	5	5	25	10	60	25	50	10	15	5	20	10	65
163	SAN ANTONIO	10	25	35	30	5	35	15	45	10	15	70	5	30	40	10	20	30	40	10	20	10	5	35	50
164	SAN ANTONIO	10	5	15	70	35	30	25	10	30	35	15	20	25	10	30	35	25	60	10	5	5	25	10	60
165	SAN ANTONIO	35	30	20	15	15	25	50	10	10	5	15	70	5	15	10	70	5	15	10	70	15	20	35	30
166	SAN ANTONIO	10	5	35	50	5	10	70	15	15	5	25	55	35	30	25	10	35	30	25	10	30	35	15	20
167	SAN ANTONIO	35	30	25	10	5	25	10	60	5	15	10	70	25	10	30	35	25	10	30	35	20	15	30	35
168	SAN ANTONIO	15	5	25	55	20	10	5	65	35	10	30	25	35	50	5	10	35	10	5	50	35	30	20	15
169	SAN ANTONIO	20	10	5	65	10	25	35	30	35	30	20	15	5	15	10	70	5	15	10	70	15	5	35	45
170	SAN ANTONIO	45	35	15	5	10	5	15	70	35	30	25	10	55	25	15	5	55	25	15	5	25	50	10	15
171	SAN ANTONIO	35	30	25	10	35	30	20	15	25	10	5	60	15	5	25	55	15	5	25	55	60	25	10	5
172	SAN ANTONIO	10	25	15	50	10	5	35	50	25	50	10	15	2	20	10	65	5	20	10	65	15	5	20	60
173	TIQUILLACA	15	20	35	30	10	5	35	50	30	55	5	10	30	35	15	20	5	35	10	50	30	35	15	20
174	TIQUILLACA	15	20	35	30	35	30	25	10	20	65	10	5	15	70	10	5	5	20	10	65	5	25	15	55
175	TIQUILLACA	10	25	35	30	15	5	25	55	5	15	60	20	20	15	30	35	35	30	25	10	35	50	5	10
176	TIQUILLACA	30	35	15	20	15	25	5	55	25	50	15	10	5	30	15	50	10	35	5	50	20	10	5	65
177	TIQUILLACA	5	25	15	55	10	25	15	50	15	20	35	30	30	55	5	10	5	20	10	65	30	55	5	10
178	TIQUILLACA	5	25	15	55	10	15	50	25	20	15	30	35	25	60	10	5	10	5	25	60	10	5	20	65
179	VILQUE	15	5	35	45	20	15	35	30	55	5	30	10	45	35	5	15	50	15	25	10	10	25	35	30
180	VILQUE	50	15	25	10	30	15	35	20	40	10	30	20	15	5	55	25	70	15	10	5	40	30	10	20
181	VILQUE	65	10	20	5	15	20	35	30	35	30	25	10	55	5	10	30	30	15	35	20	60	25	5	10
182	VILQUE	15	5	55	25	15	20	35	30	55	15	25	5	50	5	10	35	10	5	70	15	70	15	10	5
183	VILQUE	20	15	35	30	10	25	35	30	50	35	10	5	35	30	15	20	15	5	25	55	35	25	30	10
184	VILQUE	10	5	35	50	5	10	70	15	15	5	25	55	35	30	25	10	35	30	25	10	30	35	15	20