



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA GESTIÓN
PÚBLICA**

Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos
públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Felix Palma, Wilard Nicky (ORCID: 0000-0002-6821-5660)

ASESOR:

Dr. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIACIÓN:

Reforma y modernización del estado

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

La presente investigación les dedico a mis queridos padres que me iluminan siempre, por todo el apoyo dado en el transcurso de mi vida, a mis hermanos y hermanas, a mi esposa e hijas, por estar a mi lado, además de ser mi inspiración y motivación para mi superación profesional y aquellos que apoyaron y contribuyeron para su realización.

Agradecimiento

Mi agradecimiento, a Dios por darme vida, a mis docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por su orientación y contribución en este trabajo de investigación a mis compañeros de clase por el apoyo ofrecido y a todos aquellos que colaboraron para esta indagación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I Introducción	1
II Marco teórico.....	5
III Metodología.....	53
3.1. Tipo y diseño de investigación	53
3.2. Variables y operativización	54
3.3. Población, muestra y muestreo.....	55
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.5. Procedimientos	56
3.6. Método de análisis de datos	57
3.7. Aspectos éticos.....	57
IV Resultados	58
4.1. Presentación	58
4.2. Características generales	58
4.3. Resultados.....	59
4.4. Pruebas de hipótesis	71
V Discusión	75
VI Conclusiones	81

VII Recomendaciones	83
Referencias	84
Anexos	93

Índice de tablas

Tabla 1 Datos generales de la unidad de estudio.....	58
Tabla 2 Resumen de procesamiento de casos.....	60
Tabla 3 Fiabilidad del instrumento	60
Tabla 4 Resolución de conflictos de la Municipalidad de Grau.....	61
Tabla 5 Gestión por resultados de los directivos públicos	62
Tabla 6.....	63
Tabla 7 Negociación	65
Tabla 8 Mediación	66
Tabla 9 Conciliación	67
Tabla 10 Política pública.....	68
Tabla 11 Presupuesto por resultados	69
Tabla 12 Servicio civil meritocrático.....	70
Tabla 13.....	71
Tabla 14 Correlación de negociación y gestión por resultados	72
Tabla 15 Correlación de mediación y gestión por resultados	73
Tabla 16 Correlación de la conciliación y gestión por resultados	74

Índice de figuras

Figura 1 Modelo del manejo de conflictos de Thomas y Kilmann 2014 .	16
Figura 2 Modelo de la gestión pública	36
Figura 3 Modelo de modernización de la gestión pública del Perú.....	37
Figura 4 Modelo abierto de GpR en el Sector Público.....	39
Figura 5 Ciclo de la Gestión por Resultados	40
Figura 6 Etapas de las políticas públicas.....	44
Figura 7	51
Figura 8 Resolución de conflictos de la Municipalidad de Grau	61
Figura 9 Gestión por resultados de los directivos públicos.....	62
Figura 10	64
Figura 11 Negociación.....	65
Figura 12 Mediación	66
Figura 13 Conciliación	67
Figura 14 Política pública	68
Figura 15 Presupuesto por resultados.....	69
Figura 16 Servicio civil meritocrático	70

Resumen

La investigación lleva por título Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021. Donde, se abordará solamente las variables estudiadas. Considerando que cuando se habla de la resolución de conflictos este comprende enfoques de diferentes de conflictos, en las municipalidades se pueden observar que existen diversos conflictos dadas por distintas situaciones. Igualmente se puede inferir que estos conflictos si no son solucionados apropiadamente pueden ocasionar debilidad en la gestión de la institución afectando rigurosamente con la mejora de condiciones de la comunidad.

Por otro lado, en América Latina se ha visto que los gobiernos y ciudadanos existe una desconexión, por ello la mayoría de la población está descontenta por el motivo de que estas no resuelven o solucionan los conflictos, siendo así no existe una buena gestión.

La resolución de conflictos como la negociación, mediación, conciliación están estrechamente vinculados con la gestión por resultados de los directivos públicos, dado que este represente una adecuada administración de los recursos públicos. Para el desarrollo de la indagación de planteo la formulación del problema, objetivos, hipótesis, metodología de la investigación, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, con una muestra de 45 personas de la Provincia de Grau.

Para finalizar, las conclusiones más distinguidas como: a) Existe una relación positiva alta entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021. b) Existe una relación positiva baja entre negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau. c) Existe una relación positiva alta entre la mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau. d) Existe una relación positiva alta entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau.

Palabras clave: resolución de conflictos, gestión por resultados, directivos públicos.

Abstract

The research is entitled Conflict resolution and management by results of the public managers of the Provincial Municipality of Grau, period 2021. Likewise, only the variables will be addressed. Considering that when it comes to conflict resolution, it includes approaches to different conflicts, in municipalities it can be observed that there are various conflicts arising from different situations. Likewise, it can be inferred that these conflicts, if not properly resolved, may cause weakness in the management of the institution, rigorously affecting the improvement of community conditions.

On the other hand, in Latin America it has been seen that governments and citizens are disconnected, therefore the majority of the population is dissatisfied because they do not resolve or resolve conflicts, thus there is no good management.

The resolution of conflicts such as negotiation, mediation, conciliation are closely linked with the results-based management of public managers, since this represents an adequate administration of public resources. For the development of the inquiry, I propose the formulation of the problem, objectives, hypotheses, research methodology, quantitative approach, non-experimental design, with a sample of 45 people from the Province of Grau.

Finally, the most distinguished conclusions such as: a) There is a high positive relationship between conflict resolution and results-based management of the public managers of the Provincial Municipality of Grau, period 2021. b) There is a low positive relationship between negotiation and management by results of the public managers of the Provincial Municipality of Grau. c) There is a high positive relationship between mediation and management by results of the public managers of the Provincial Municipality of Grau. d) There is a high positive relationship between work-life balance and results-based management of public managers of the Provincial Municipality of Grau.

Keywords: conflict resolution, results-based management, public managers.

I Introducción

En las distintas organizaciones públicas o privadas están conformadas por personas, existiendo así una interrelación entre ellos al momento de realizar sus actividades y tareas respectivamente, por ende, se pueden enfrentar a conflictos, dada por sus diferentes intereses, por ello los directivos y el personal tienen la responsabilidad de guiar a los objetivos que tiene la organización de manera eficiente, por esta razón, son ellos quienes tienen que buscar la mejor óptima solución respecto a los variados conflictos que se pueden mostrar en las distintas áreas o departamentos, de manera que, los directivos asumirán un desafío importante para la organización. Además, sabiendo que los conflictos siempre han estado presentes desde el inicio de la humanidad. Según la OCDE (2018), existen diferentes ciudadanos que se encuentran descontentos con la gestión que dan sus propios gobiernos, por ello: “Una característica común a toda la región de América Latina y el Caribe es la creciente desconexión que hay entre los ciudadanos y las instituciones públicas que han de representarlos” (p. 11). En la mayoría de las instituciones públicas tienen un gran desafío respecto a la buena gestión de los conflictos que se dan dentro de ellas, por diferentes factores como el crecimiento de la economía o la mala distribución de remuneración, siendo así, se crea un conflicto laboral en donde será una situación negativa para la institución.

El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2011, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Mientras que La Defensoría del Pueblo presentó un Reporte de Conflictos Sociales N°206, correspondiente al mes de abril de 2021, el cual da cuenta entre otros aspectos de 191 conflictos sociales registrados (141 activos y 50 latentes), cinco de ellos son casos nuevos, de diversa naturaleza. En abril último se resolvieron cuatro conflictos sociales (Defensoria del Pueblo, 2021). Por esta razón el estado y las entidades públicas tienen que buscar y dar soluciones a los distintos conflictos que puedan ocurrir en la sociedad, puesto que, “todo aquello que genere una inseguridad y miedo a la población, el estado tiene que conseguir poder adaptarse a la situación, innovando científica y tecnológicamente, o poder reinventarse para así proyectar pactos políticos y contribuir en la conducta de la ciudadanía (Defensoría del Pueblo, 2020).

Por estas razones, argumentadas en los párrafos anteriores, se puede indicar que la Municipalidad Provincial de Grau, se da los diferentes conflictos sociales, conflictos laborales, conflictos económicos, conflictos administrativos, que se puedan dar por los distintos factores, y por ende esto va afectando conjuntamente a la gestión por resultados, dado que, si existe una gran cantidad de conflictos en la institución hay mayor probabilidad de no poder alcanzar una buena gestión eficiente. Debido a que, los funcionarios, directivos de la institución son los líderes responsables de dar una resolución de conflictos, ya que no están preparados, tienen debilidades o carecen de desconocimiento, y poca experiencia respecto a un buen manejo de la negociación, mediación y conciliación. De tal manera que no cumplen con los objetivos y metas que tiene la institución con las diferentes necesidades que tiene la población de Grau. No obstante, la Provincia de Grau permanentemente se encuentra en conflictos sociales, las mismas que tienen que ser resueltas por los directivos de la entidad.

El problema general que se formó es: ¿Qué relación existe entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021? Y de la misma forma los problemas específicos son los siguientes: ¿Cuál es la relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?, ¿Cómo es la relación entre mediación y gestión por resultados de los directivos

públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?, ¿Cómo es la relación entre de conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?

La justificación del trabajo de investigación se realiza debido a que la Municipalidad Provincial de Grau, existe una deficiencia respecto a un buen manejo de resolución de conflictos por los diferentes funcionarios o directivos, por ello no se proporciona una buena gestión en relación a cumplir sus metas fijadas respecto a la gestión por resultados.

La finalidad de esta investigación es proporcionar con teorías, y resultados de la investigación que puede ser utilizada para poder brindar conocimiento y apoyo a los directivos del gobierno local.

En la respectiva investigación se empleará distintas teorías respecto a las variables tomadas, así como las teorías de la resolución de conflictos, el origen, los modelos de la resolución de conflictos, teoría de la gestión por resultados, que estarán adecuadamente estructuradas y ordenadas para así dar a conocer ampliamente, que apoyara a la teoría de cada una de las variables. Además, también se podrá conocer la relación que tienen las variables del estudio respectivamente, así mismo se conocerá la conclusión para otros estudios a futuro.

La información respecto a las variables de estudio es amplia, los contenidos se pueden encontrar en los diferentes medios o plataformas digitales, donde se localizará en los informes, tesis, revistas, periódicos, artículos, siendo así los datos recolectados y resultados servirán para aquellos funcionarios, directivos, etc.

Esta investigación desarrollará una metodología, en el cual se indagará adecuadamente para un buen desarrollo de las diferentes etapas, de esa manera se generará un apoyo para la investigación.

Se asumió como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021, y por consiguiente los objetivos específicos son: Conocer la relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau. Describir la relación de mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau. Describir la relación entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau.

Teniendo como hipótesis general que existe una relación entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021, es positiva alta. Las hipótesis específicas son: La relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva baja. La relación entre mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva alta. La relación entre conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva alta.

II Marco teórico

Según Mocletón y González (2016), en su investigación titulado Medios alternos de resolución de conflictos laborales en Venezuela, con el objetivo argumenta que analizar los medios alternos de resolución de conflictos laborales, está establecida metodológicamente como un documental, descriptiva y cualitativa, llegando así a las siguientes conclusiones: La regulación de los conflictos entre las personas que establecen una relación laboral, contraposición de sus intereses y desequilibrio de poder, es necesariamente poder adecuar una instrumentación de vías de soluciones a través de mecanismos que faciliten un equilibrio respecto a los sujetos laborales a fin de solucionar el conflicto. Dentro de las distintas clases de conflictos laborales se destacan también los conflictos jurídicos o de derecho, los conflictos económicos o de intereses, el que tiene que contribuir respecto a los conflictos de intereses son competencia de los órganos administrativos. En un ámbito de las distintas relaciones laborales, plantean una absoluta necesidad de buscar soluciones simultaneas al conflicto, eficaces y no esquemáticas, donde se percibe una creatividad y respectiva tolerancia por las partes buscando así una efectiva solución.

El estudio mencionado anteriormente aportará en esta investigación, en vista a que sus variables de estudio son similares, por ello sus resultados dados serán de gran utilización para la comparación de las respectivas dimensiones de la presente investigación. Cabe mencionar que la importancia de este estudio citado, se dio en un tiempo normal y no en pandemia, de esa forma se lograra distintos resultados de esta investigación.

Para (Contreras, 2018), en el artículo titulado Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile, afirma que la gestión por resultados tuvo una trasformación en un modelo de la administración pública, siendo así este modelo en el caso chileno ha sido normado por el Ministerio de Hacienda y su Dirección de Presupuestos, estableciendo adecuadamente estrategias e indicadores que medirán el desempeño de la entrega de recursos por año, centrándose en la investigación en los servicios públicos que proveen

una oferta política y programas respecto a la pobreza durante el año 2014 a 2016, así mismo se detallan las siguientes conclusiones: Afirma que los indicadores que se ven involucrados en el éxito mediante los logros de resultados con los distintos programas, se favorecen por aquellos indicadores que dependan derechamente del servicio. Al ordenar los distintos indicadores, estos se centran principalmente en los de tipo de atención de los usuarios y el beneficio social, así evidencia que la prelación de los servicios de Chile se averigua, una atención directa de los beneficiados de bienes y servicios que les dan, desarrollando así un compromiso entorno a las prestaciones tangibles en los mismos usuarios, de esa manera habiendo una insignificancia en otras categorías. El aporte que nos brindara la investigación que se citó anteriormente, se usara adecuadamente ya que una de sus variables es igual a esta investigación, por ello será eficiente para alguna de las dimensiones propuestas. Por ende, será importante para esta investigación, por el motivo de que se desarrolló en un país en tiempos normales, y sus resultados dados serán de gran utilidad para esta indagación en tiempos de pandemia.

Como señala Castellano et al., (2017). En su investigación titulada Resolución de conflictos para el fomento de cultura de paz importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia, menciona que su objetivo de su estudio es analizar la resolución de conflictos para fomentar una cultura de paz, mediante la participación de la comunicación, utilizando métodos de tipos explicativo, analítico, con un diseño no experimental y transversal, llegando así a las siguientes conclusiones: Considera que mediante sus hallazgos encontrados, evidencia que las organizaciones no consideran importante la inclusión de la comunicación como una alternativa en la resolución de conflictos, por ello quienes dirigen la organizaciones, así también aquellas que trabajan en ellas, requieren de buenas estrategias en el cual les permitan implantar una comunicación que esté basada en la empatía, dialogo, respeto, fluidez, libre expresión y escucha activa, para que de esa manera los conflictos puedan dirimirse y aprovecharse para fortalecer la organización ante diversas adversidades que puedan ocurrir. Considera que la comunicación alternativa es un medio para fomentar la paz ante la resolución de conflictos, y que no se encuentra bien posicionada en el criterio

de las unidades informantes, siendo así existe indicios sobre los resultados dados que indican una mejora sobre el proceso comunicacional, intentando una respuesta cooperativa y asertiva, lo que le favorecerá a un buen desarrollo de una cultura de paz en la resolución de conflictos. La investigación citada anteriormente aportara positivamente en esta investigación presentada, ya que las variables de su estudio son parecidos, sabiendo también que su diseño de investigación es no experimental y transversal. Por ello, será fundamental e importante para la discusión de resultados que están dirigidos a las dimensiones de esta investigación.

Según BID (2007), en la investigación que lleva con título Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público, presenta una propuesta de un modelo de GpR el cual se pueden ajustar las distintas necesidades de los organismos públicos e instituciones, de esa manera busca dar un marco conceptual en el cual facilite como, mecanismo que promueva una eficiente administración pública, obteniendo las siguientes conclusiones: Aporta un modelo GpR para el sector público estableciendo sus principales procesos de modernización que será de gran ayuda y promoviendo su utilización. La estructura de la GpR compone de elementos el cual ayudara como un instrumento de integración organizativa con respecto a la creación del valor público y propone un análisis de como se operan y cuál es el papel que juegan sus distintos componentes que se interrelacionan.

En la investigación citada anteriormente aporta para la indagación de esta investigación dado que su variable de estudio es igual, sabiendo que este artículo brinda un mecanismo para la administración pública. Afirmando que será importante para la comparación de resultados que se obtendrán en esta investigación.

Para De Armas (2003), en su investigación titulada La mediación en la resolución de conflictos, presenta sobre como la mediación y sus respectivas características se transforman en algún tipo de conflicto que pueda existir, con el fin comprender y entender sobre sus respectivos conceptos, obteniendo las conclusiones siguientes: Se confirma que la mediación tiene distintos y amplios ámbitos para su

debida aplicación, estas pueden ser conflictos familiares, judiciales, o también sea el caso de resolver problemas de ciudadanos, laborales o entre instituciones. La mediación intercultural o social, esta es una modalidad que se involucrara una tercera persona, logrando que las partes afectadas tengan una buena comunicación y comprensión entre ambas, llegando a algún acuerdo en concreto. Esta investigación será sustancial para la indagación puesto que la mediación es una dimensión que será útil para la comparación de resultandos. De la misma forma será importante ya que esta investigación está tomando conceptos que servirán para un entendimiento mejor.

Según (Patiño, 2008), en su investigación que lleva por nombre Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín, tiene como propósito determinar si la herramienta del presupuesto por resultados influirá respectivamente en la calidad del gasto público, de esa manera desarrollando modelos sobre la gestión por resultados y analizar eficazmente sus respectivos indicadores, llegando a las siguientes conclusiones: Se afirma que el presupuesto por resultados tiene influencia positiva respecto al sistema de planificación y efectiva ejecución de la municipalidad. la toma decisiones de inversiones públicas afirma que hubo avances e integración de los fundamentos técnicos y políticos, por ello se pudieron lograr satisfacer necesidades de la comunidad, de acuerdo a los respectivos procesos de control de las políticas públicas, obteniendo buenos resultados en la administración que está orientado al buen cumplimiento de metas. Se cumple las ejecuciones en la gran mayoría de acuerdo al sistema de planificación municipal, con metas trazadas y propuestas a partir de los planes y programas.

El aporte que nos brinda lo citado anteriormente será fundamental en esta indagación por el hecho de que la variable es parecida a la dimensión de esta investigación, por ello será importante para una comparación en los resultados que arrojará la indagación.

Para Ramos (Ramos Mollehuara, 2018), en su tesis denominado Gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo de la

municipalidad distrital de Chilca, tiene como el objetivo dar a conocer herramientas necesarias para poder garantizar un buen ambiente laboral apropiado gestionando adecuadamente los conflictos que se dan dentro de la institución, con el tipo de investigación correlacional con un diseño tipo transversal, en un tiempo determinado, el cual tuvo una muestra de 40 colaboradores, del área administrativa, con muestreo tipo censal, y la recolección de datos se realizó mediante el cuestionario, llegando así a las siguientes conclusiones: Se puede afirmar que el objetivo general, que existe una buena correlación respecto a las variables de gestión de conflictos y el compromiso organizacional con el personal administrativo, existe así una relación significativa.

La investigación citada anteriormente aportara positivamente en la investigación dado que una de sus variables es similar para esta investigación, su utilización será apartado de las discusiones en sus resultados. Además, será de gran importancia ya que este estudio se realizó en una Universidad en un tiempo normal y no en pandemia, de esa manera habrá diferencias en los resultados que se presentará en la investigación.

Según Matallana (2019), en su investigación La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos, tiene como objetivo principal poder analizar la conciliación como un sistema para la resolución de conflictos laborales, diversificando los sistemas de resolución de conflictos bajo el marco normativo del Perú de acuerdo a la conciliación laboral, llegando así a las conclusiones: Los conflictos se pueden presentar de distintas formas tanto en el ámbito económico, cultural, social, político, entre otros, siendo así, donde dos o más partes perciben que sus intereses son contrapuestos, en el ámbito laboral son los trabajadores y empleadores quienes tienen intereses contrapuestos, puesto que generan un conflicto laboral. Para poder dar soluciones a los conflictos debe darse por la voluntad de ambas partes o por la intervención de un tercero, cumpliendo el papel de comunicador facilitando propuestas de solución por las partes afectadas.

La investigación que se presentó anteriormente, brindara un aporte significativo para esta indagación, en vista que sus variables son iguales a la de este estudio, por ello será competente para una de las dimensiones propuestas en esta investigación. Cabe resaltar que la importancia de este estudio citado, nos dará a conocer puntos cruciales entre los resultados que brinde este y será considerable para esta indagación de este estudio.

Como lo menciona (Merino et al., (2020). En su investigación que lleva por nombre La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales, con un diseño no experimental, longitudinal y correlacional predictivo, trabajando con 83 gobiernos locales de la región La Libertad en el Perú, llegando así a las siguientes conclusiones: El diagnóstico de la gestión del presupuesto por resultados da a conocer un nivel de ejecución de la región La Libertad, no existe una relación respecto que el rol presupuestal, sea un rol más activo respecto al gasto público ya que debe estar necesariamente vinculado con los objetivos priorizados respecto al desarrollo de los planes del gobierno. Los indicadores miden el monto del gasto, pero no la calidad del mismo, la toma de decisiones con relacional gasto público no es muy suficiente, por ende, el gasto se centra más que todo en los gastos de capital y no en los gastos para la buena mejora de vida de la población.

La aportación que ofrece la anterior investigación citada, será sustancial para la investigación dado que su diseño es no experimental y está dirigido para los gobiernos locales, por ende, sus resultados serán valiosos para la comparación de esta indagación. Además, la importancia de este estudio se ajusta a la unidad de estudio, para la discusión de resultados dados.

Teniendo en cuenta a Avalos (2018), en su respectiva investigación titulado el impacto de una gestión por resultados de la administración de parques zonales y metropolitanos, que afirma que los modelos de gestión se supieron adaptarse y evolucionando en el sector público, buscando un mejor manejo respecto a los recursos financieros con la adecuada planificación con el fin de orientar el gasto público con aquellas actividades que son de mayor relevancia, logrando obtener

las conclusiones siguientes: La gestión por resultados en la administración de parques zonales y metropolitanas tiene una correlación moderada entre las respectivas variables de estudio. Los gastos en mantenimiento fueron concluidos como una correlación baja y moderada durante un periodo la política pública fue priorizar el gasto respecto a la actividad funcional de mantenimiento y conservación.

El estudio citado anteriormente aportara positivamente en esta investigación, ya que una de sus variables es similar a este estudio, y que servirá para una de sus dimensiones que está planteado en esta indagación. Por ende, será importante y conveniente para la discusión de sus resultados entre ambos estudios, por el motivo de que habrá diferencias por el tiempo en que se realiza esta investigación.

Según Miranda (2010), en su tesis titulada La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso, tiene como propósito estudiar a una empresa de que forma aplica estrategias de comunicación para poder lograr buena comunicación con las comunidades, analizando si existe un buen dialogo y resolución de conflictos, obteniendo lo siguiente: Se obtuvo como resultados que la empresa teniendo una efectiva comunicación con la comunidad evita algunos problemas o conflictos que se pueda dar entre ellos, de esa manera este desarrolla alternativas en cuanto se pueda generar algún conflicto. Toda institución o empresa debe de optar por una estrategia cuando ocurre un tipo de conflicto entre la empresa y comunidad, puesto que si no existe una comunicación entre ambas partes no se llegará o lograra acuerdos y solucionar los conflictos que se dan entre ambas partes.

Esta investigación será fundamental ya que aportara en la respectiva indagación, dado que una de sus variables es igual y también a una de sus dimensiones, siendo así será importante para la comparación de sus resultados que serán obtenidos en estos tiempos de pandemia.

Para Pilcomamani (2019), en su tesis titulada La gestión del presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad del gasto en la municipalidad provincial del Collao periodo 2017, con el objetivo de poder estudiar sus respectivas variables evaluando y analizando un buen mejoramiento de calidad de la población, tiene como metodología el descriptivo y explicativo, para poder lograr medir sus variables, obteniendo las siguientes conclusiones: Es importante obtener informaciones de los programas presupuestales, puesto que este favorecerá y priorizará el gasto público, de esa forma mejorar una ejecución y desempeño respecto al gasto. Existe una deficiencia respecto a una buena toma de decisiones de gestión administrativa, por el hecho de que no se generan gastos que beneficien las condiciones de vida de la comunidad.

Esta investigación citada nos apoyará positivamente para esta indagación puesto que una de sus variables servirá de gran ayuda a nuestra comparación de resultados, de esa forma se generará discusiones.

Por esa misma razón es importante ya que estos hechos dados serán fundamentales para favorecer a esta investigación.

Las principales perspectivas teóricas sobre del conflicto señala que ha generado interés de diferentes disciplinas, por ende, los diferentes enfoques se complementan unos con otros; mencionando que es necesario conocer cada repercusión de los enfoque para así comprender o interponerse a aquellos diferentes conflictos que puedan existir (Domínguez & García, 2003, p. 5).

Desde la filosofía de la paz plantean que los conflictos pueden interpretarse de forma negativa y también de forma positiva, por la razón de que dependa del modo en el cual sea regulado, mediante la derogación de otros o la propia transformación del mismo conflicto (París y Martínez, 2005).

La teoría de conflictos social no será autónoma, si no será una fracción de un pensamiento general enfocada en alguna realidad social y desde su criterio de su funcionamiento, desde ese pensar aparecen dos grandes concepciones de un

orden social para la interpretación de los conflictos sociales (Lorenzo Cadarso, 2001, p. 237).

- Teorías consensualistas: Trata de un sistema social donde los actores o fuerzas coordinan en su estructura de la organización respecto a su funcionamiento, los conflictos sociales serán las irregularidades existentes, que será un resultado de alteración y estos serán explicados de manera espasmódicos.
- Teorías conflictivistas: En una sociedad siempre va a existir una gran serie de oposiciones y contrarios objetivos en común que provocaran alguna disputa o enfrentamiento de intereses, por ende, el conflicto es algo propio e inherente la sociedad.

Un conflicto es parte inevitable de nuestra vida en cada ser humano, siendo así que nosotros nos relacionamos entre sí y esto puede ocasionar desacuerdos, o una distinta forma de ver nuestra realidad, según la Rosa y Rivas (2018) lo define de la siguiente manera:

Este es un fenómeno social por naturaleza por el cual dos o más partes no concuerdan con los mismos intereses y lo perciben de distintas formas, así mismo lo reflejan a través de conductas en el cual quieren obtener algún tipo de respuesta para sí mismo. (p. 18)

Por otra parte, los conflictos surgen a partir de distintos factores que pueden ser como la personalidad, actitud, valores, ideologías, distribución desigual del poder, recursos naturales, económicos, etc. Así mismo, esto ocurre en cualquier ámbito social, grupo de personas, familias, organizaciones, instituciones, el estado, etc.

Cabe destacar que la raíz del cual se origina un conflicto según Fuquen (Fuquen, 2003), existen algunos factores:

- La subjetividad de la percepción, teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación, dado que las ambigüedades semánticas tergiversan los mensajes

- La desproporción entre las necesidades y los satisfactores, porque la indebida distribución de recursos naturales y económicos generan rencor entre los integrantes de una sociedad.
- La información incompleta, cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia, teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- Las presiones que causan frustración, ya que esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter; porque las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos

Según (Groom, n.d.), considera tres enfoques que son los siguientes: 1) Enfoque jurídico o normativo: Es aquella forma de poder abordar conflictos empleando normas jurídicas o morales, donde pueda existir un consentimiento básico respecto a las partes, sobre las normas siendo así aceptan las reglas y aplican en un caso en concreto. 2) Enfoque realista, regateo y la negociación coercitivos: Son aquellas que pueden ser causadas de forma habitual por alguna dinámica de relaciones sociales, siendo así este conflicto se considera omnipresente, propio al individuo o a los individuos en sociedad, por ende, este conflicto puede terminar o arreglarse, pero no resolverse. 3) Enfoque de resolución de problemas: Lo define como la resolución de conflictos, que se entiende como aquella situación donde todos los interesados puedan establecer relaciones, que resultan aceptables para cada uno de los ellos y ambas partes se sientan satisfechas.

Son distintas y muchas definiciones que se le da al conflicto, según Moore (1986), indica que existen los siguientes tipos de conflictos respectivamente en función a causas:

- Los conflictos de relación: Estas se deben a las distintas emociones negativas, percepciones o una mala comunicación, de dos o más personas, por ello existe un problema de relación, que a veces estas discusiones conducen a un conflicto destructivo.

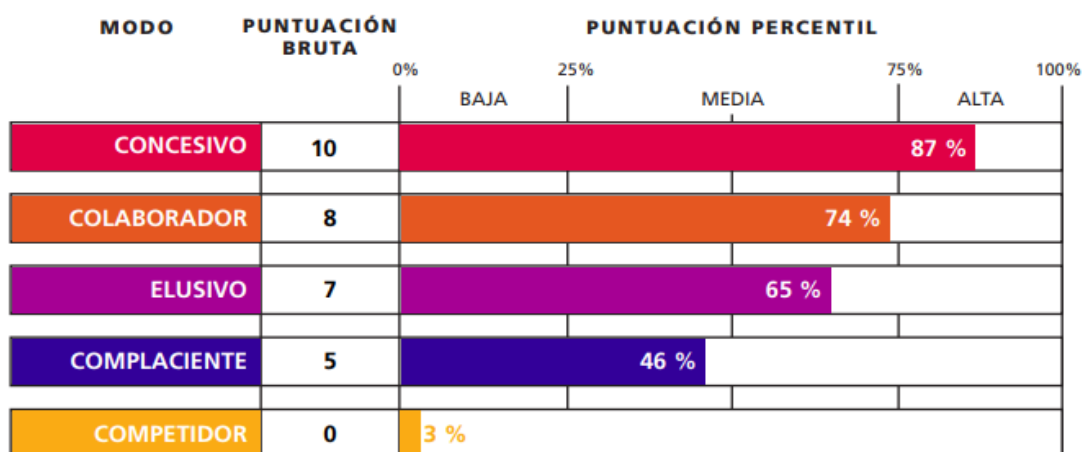
- Los conflictos de información: Se dan por la falta de información de las personas para poder tomar una adecuada decisión, por motivo de una mala información, o alguno de ellos difieren de alguna información irrelevante; así mismo los conflictos de información también puede darse por las personas que no pueden interpretar adecuadamente la información.
- Los conflictos de intereses: Estas son causados dado que existe una disputa entre distintas necesidades incompatibles o percibidas, por una o más partes, estos ocurren por diferentes cuestiones (dinero, tiempo, recursos, etc.), por la forma del proceso en el cual será resuelta o situaciones psicológicas (las percepciones, deseo de participación, etc.)
- Los conflictos estructurales: Se manifiestan por estructuras dictatoriales por parte de recurso humanos, así mismo se da también por la falta de algún recurso físico o alguna autoridad, delimitación geográfica (espacio o distancia), por el tiempo (demasiado o muy poco), provocando así conflictos estructurales.
- Los conflictos de valores: Se dan por algunas creencias o costumbres que las personas emplean de distintas formas, por ello se manifiesta una incompatibilidad de estas creencias, sabiendo que los valores son aquellos principios buenos o malos de un individuo

El modelo para el manejo de conflictos de Thomas y Kilmann (2014), tiene como objetivo poder evaluar la conducta de cada persona en el cual puede existir alguna situación de tensión de ambos individuos, siendo así se puede darse en dos medidas básicas: 1) asertividad, esta medida es cuando un individuo trata de buscar soluciones respecto a sus propios problemas, y 2) cooperación, se da cuando el individuo procura solucionar problemas de otros individuos. Por ello, el autor muestra cinco formas para la buena utilización de conflictos: 1) El competidor es asertivo y no cooperativo, esta situación dirigida hacia el poder del competir que significa buscar y valer los derechos propios, defendiendo alguna postura que es correcta, siendo así trata de lograr su objetivo. 2) El colaborador es tanto asertivo como también cooperativo. Al poder colaborar, la persona trabaja en equipo con la otra persona descubriendo así alguna solución que satisface sus objetivos de ambas personas. 3) El concesivo se encuentra en el intermedio del

asertividad y la cooperación. Comprende a la persona que tiene como propósito poder hallar algún resultado provechoso, de aprobación cooperativa que plazca a las partes. 4) El elusivo no es asertivo tampoco cooperativo. Al elusivo, la persona no indaga en seguida sus intereses tampoco de la otra persona o individuo, siendo así no trata el conflicto. 5) El complaciente, a distensión del competidor, no es afirmativo, pero sí cooperativo. Aparta sus específicos intereses a un lado, para complacerle los del otro individuo, por ende, existe un componente de renuncia así mismo.

Figura 1

Modelo del manejo de conflictos de Thomas y Kilmann 2014



Nota. El gráfico representa los porcentajes que se podrán analizar y poder determinar como la persona podrá manejar los conflictos. Adaptado por Thomas y Kilmann (2014).

Mientras Kruglanski, Bar-Tal y Klar citado por León (2016), propuso un modelo puramente cognitivo, en otras palabras, advierte que solo hay una forma de detención intelectual del mismo o por la manera de poder preparar aciertos, como por ejemplo pensamientos, sentencias y argumentos sobre fragmentos de alguna realidad social en donde se da el conflicto y determinando de manera conforme. Por ello se diferencian 2 niveles en la conceptualización de respecto conflicto: Entendimiento universal o categoría de lo que se manifiesta decir la palabra conflicto, entendimiento propio sobre alguna posición singular lo que significa un conflicto.

Los conflictos laborales se originan por alguna deficiente organización en el trabajo, siendo así es un riesgo psicosocial que se da en cualquier tipo de empresas, que por frecuencia no lo toman de importancia, tampoco son gestionados, ni evaluados (Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial, 2019).

El conflicto laboral empieza por alguna confrontación de intereses, por ello es importante tener mayor conocimiento sobre el conflicto para que de esa manera sea más sencillo atenderlo o negociarlas eficazmente.

Por otro lado, existen casos típicos que se pueden dar en distintas entidades públicas y privadas, ocasionados por los conflictos, como señala Lucas (2017), siendo los siguientes:

- a) Entre los socios. Se manifiestan por algunas cuestiones de capital, en otras palabras, la persona quien se llevará más ganancias por sus contribuciones, originando de esa forma malos entendimientos no definidos por las partes.
- b) Entre los Directivos. Son ocasionadas en empresas desarrolladas, en las que se evidencian quienes quieren mandar, optando por las decisiones empresariales por medio de influencias.
- c) Entre los empleados. Son basados en la competitividad por aquel que procura tener un de los mejores puestos en la organización, logrando así dicho aprovechamiento en las diversas actividades y convirtiéndose en el favorito del superior.
- d) Entre empresas y estado. Se da dentro de una organización cuando no se efectúa con las demandas, es decir no se efectúa las leyes y normas que están implantados por el estado.
- e) Entre empresa y cliente. Ocurre cuando los clientes que pueden ser uno solo o varios no se encuentran complacidos con los productos o servicios brindado por la organización, siendo así el comprador o cliente se demuestra insatisfecho, por lo tanto, al encontrarse disconforme con el trato que reciben por los integrantes de la organización.

- f) Entre empresa y proveedores. Este se genera cuando se da algún tipo de producto deteriorado, cambiado e inclusive cuando no se entrega aquel producto o servicio en adecuado tiempo por lado de la organización proveedora.
- g) Entre empresa y sociedad. Se da cuando una sociedad no acepta a una organización dentro del mercado, o no se localiza o ubica en un sitio estratégico, o simplemente no satisface con sus productos a una determinada población.

Por otro lado, Caicedo (2015), afirma que toda organización tienen conflictos laborales, puesto que es una fracción inevitable de la conducta organizacional, no obstante estos acontecimientos deben ser manejadas con cierta inteligencia o las consecuencias de este serán catastróficos, disminuyendo de esa manera la eficiencia y eficacia.

1. Contraposición o potencial incompatibilidad

En cualquier circunstancia de la actualidad se manifiestan este tipo de conflicto, dado que muchas entidades o compañías no tiene una adecuada estructura establecida, los trabajadores no tienen idea de sus funciones, presentado una mala comunicación con los niveles superiores, así mismo los comportamientos de algunos trabajadores son inadecuados por la forma en responder, su carácter fuerte, originando conflictos que será negativo para la empresa.

2. Conocimiento o personalización

Aquí es en donde el conflicto ya se desarrolló, por ende, comienza a dañar las relaciones y determinadas funciones de cada uno de los trabajadores de la compañía.

3. Intensión

Esta etapa ya es muy negativa para la empresa por la forma en que el conflicto comienza afectar la eficiencia de cada trabajador, y como resultado de esto trae un daño deficiente en el desempeño de las labores de la organización, como interrupciones o discusiones en las jornadas laborales.

4. Comportamiento

Esta etapa existe una decadencia en el respectivo funcionamiento de la empresa, evidenciando una contradicción entre los trabajadores demostrando que agresiones fuertes, afectando negativamente al funcionamiento trayendo problemas que afectaran a la empresa

5. Resultados

Los efectos de un conflicto laborar depende primordialmente de las personas y el directivo, el cual deben saber manejarlo adecuadamente, y tomarlo como un aprendizaje y mejoramiento de todos los que conforman o por lo contrario perjudicaran a la empresa.

Los conflictos normativos son aquellas situaciones en donde existe un sistema normativo que presenta reglas de conductas incompatibles, siendo así estas tienes valiosas prácticas, a medida que los receptores determinaran una la regla respecto a su conducta (Zorrilla, 2015).

Un conflicto normativo sucede una suposición de efecto cayendo bajo la aplicación de dos normas, que regularan de manera opuesta, por ende, al aplicar una de ellas ocasiona violación de otra y al revés. Esta posición puede ser respecto a aquellas normas del derecho u obligaciones, que introducen en oposición que será aplicada por el estado y también por algún Derecho internacional.

Cabe mencionar que la fragmentación de un ordenamiento jurídico internacional puede ser un principio de un conflicto, por alguna preferencia de subsistemas de ajustadas materias sin tener presente un ordenamiento jurídico. Asimismo, se manifiestan por otras características, consubstancial a la naturaleza de esta técnica, que lo hacen susceptible de conflictos normativos (Saco, 2008): 1) El que exista una variedad o diversidad de "legisladores", 2) Con el pasar del tiempo se pueda modificar las normas respecto a las necesidades, 3) No exista algún órgano judicial o categoría suprema a los que existen en sí. 4) La gran globalización que origino la autonomía y responsabilidad entre los distintos Estados internacionalmente, pasando de la convivencia a la colaboración.

La resolución de conflictos “es aquella acción donde existen grupos interactivos que forman parte de un proceso total para generar una transformación de un conjunto de personas para lograr y poder superar algún problema, buscando así alguna óptima solución” (J. Vargas & Flecha, 2013, p. 83).

Cabe resaltar que no es igual el manejo y resolución de conflictos, porque por un lado el manejo de conflictos es donde se involucra a un grupo de actividades y estrategias, orientando el desarrollo de discusiones y la buena toma de decisiones, y por otro lado la resolución de conflictos es el acto de poder solucionar llevando un adecuado proceso, estas dos posiciones dependerán de los propósitos, necesidades o características que manifiesta el conflicto por ambas partes que están involucradas (Conflicto, 2019).

La resolución de conflictos abarca distintas etapas y técnicas que serán empleadas para poder reducir o moderar los efectos negativos que esta puede afectar negativamente a una organización o empresa (Ortego et al., 2011, p. 11).

Por otro lado, Domínguez y García (2003), afirma “para tener una efectiva resolución de conflictos consiste en el establecimiento de objetivos ordenados; es decir tratar de encontrar aquellas metas que conllevan a una conjunta acción a grupos opuestos” (p. 18). Desde otra perspectiva, esta precaución debe emplearse en aquellas situaciones que puedan garantizar el logro final, puesto que en caso contrario se agravan más incompatibilidades entre los grupos, culpándose entre ellos sobre el fracaso.

De acuerdo con Villalobos y Pertuz (2019), el momento de resolver conflictos, los gerentes y el personal administrativo deben utilizar estrategias, aprovechando de esa manera el conflicto como una oportunidad de aprendizaje, para que de esa manera pueda haber un trabajo en equipo, donde los colaboradores dialoguen, escuchen y pueda llegar a un acuerdo mediante las estrategias de negociación, la mediación y la conciliación.

La óptima solución de conflictos, tiene como propósito descubrir algún perfecto fin a un conflicto, de acuerdo a su complejidad se puede dar a conocer los siguientes modos:

- Modos formales

Son aquellos modos que se realizan mediante vías procesales en el cual se resuelven los conflictos, entre ellos se pueden descubrir la vía judicial sea constitucional, civil, penitenciaria o administrativa, elaborados, reglamentados por las diferentes poderes y entidades gubernamentales.

- Modos alternativos o no formales

Son aquellos nombrados también alternativos, estos son técnicas que se resuelven con procedimientos flexibles y los actores tienen el papel protagónico, sin embargo, a veces a este se le considere informal no quiere decir que no lo reconozca una legislación.

Para Gilar et al. (2005), describe las siguientes etapas: 1) Prevención: Esta fase tiene el trabajo de determinar actitudes y técnicas que ayudaran a resolverlo, mejorado la convivencia de las partes, en el cual se presentara métodos de resolución de conflictos y valoración del dialogo como la herramienta de la comunicación. 2) Estadillo del conflicto: Esta fase se designará un mediador, para ello deben de ser profesionales que facilitaran el diálogo entre las partes, esta figura debe ser neutral e imparcial. 3) Resolución del conflicto: Luego de conocer adecuadamente el estadillo del conflicto, el mediador buscara entrevistar a cada una de las partes involucradas de forma individual dando a conocer los siguientes pasos: Objetividad en la narración de los hechos, distanciamiento del foco de conflicto, temporal y emocionalmente, identificación de pretensiones, propuestas de resoluciones, intenciones y compromisos dispuestos a adquirir. 4) Seguimiento y control de los acuerdos: Tras una resolución de conflictos se debe llegar a un compromiso claro y específico de las partes afectadas, de modo que el mediador controle los acuerdos periódicamente a los que se llegaron y siendo respetados por ambas partes.

En la presente investigación se desarrollará únicamente con las siguientes dimensiones: Negociación, Mediación y Conciliación.

En términos generales la negociación es una actividad propia del ser humano, es de suma importancia para tomar decisiones trascendentes, por ende, para negociar se necesita una planeación, preparación, concentración respecto al tema, estudio y creatividad.

Para Manzano & Torres (2000), la negociación se basa cuando un dúo o más partes de un conflicto, puedan obtener una conformidad por un intercambio de opiniones o una conversación entre un representante, llegando de esa manera a un acuerdo de las partes afectadas, alcanzando un insignificante interés en común, lo cual aquella negociación rotara en torno de sí misma y no brotara del atascamiento.

En el ámbito empresarial, el tema de una negociación y la buena administración de conflictos logra una notable relevancia, pretende tener una concentrada información optima, experiencia, afirmativo, imaginación y destreza en su adaptación, siendo así es un arma de suma importancia y de dominio elemental para alcanzar el logro y fines organizacionales (León Garrido, 2016).

Mientras Fuquen (2003), propone que, la negociación es un método donde dos representantes o más partes implicadas suelen llegar a una resolución, utilizando un carácter de solución pacífica, manejándolo mediante la buena comunicación, facilitando así el intercambio de ambas partes y satisfaciendo los objetivos sin usar algún tipo de violencia, esta habilidad de la negociación es participar bien, entender, escuchar, percibir un feedback, procurando un óptimo resultado que favorezca a todos los implicados.

Por otra parte Vado (2020), menciona que “la negociación se está haciendo parte de vida de los profesionales ya que a sido un medio, que se utiliza con una serie de respectivos conocimientos e instrumentos especializadas, también como aquellas habilidades especiales” (p. 279).

La negociación es aquel procedimiento por el cual se consigue los propósitos ya que no solo dependen de nosotros mismos, por otro lado se necesita la interrelación con otros individuos, de esa manera remediar los intereses de ambas partes (León Garrido, 2016).

Para poder negociar, se debe conocer aquellas motivaciones y necesidades, de ambas partes, esto ayudara cuando uno esté en la mesa de negociación, por ello Andalucía Emprende (2016) menciona que hay cuatro fases que serán esenciales para un proceso de negociación:

- 1) Preparación: es la fase inicial que trae consigo.
 - Introspección: En aquí se conocerá cuales son aquellos puntos de la negociación más valioso para ambas partes.
 - Extrospección: En aquí deberás ponerte en la posición de la otra parte afectada de esa forma restar cuales serán los puntos sustanciales o fundamentales y por último cómo será la actitud de sus propuestas.
 - Considera sus alternativas: Generalmente en esta etapa la otra persona no siempre está acostumbrada estar concorde con la primera alternativa que le presentas, por ende, se debe realizar alternativas y luego darlo a conocer.
- 2) Desarrollo de la negociación: Es el intercambio de propuestas y peticiones, con la respectiva argumentación, a lo largo del proceso se debe revisar las distintas oposiciones con relación de los contrincantes, sus distintas necesidades y objetivos, siendo así en este aspecto contiene los siguientes momentos:
 - Inicio: este primer punto se debe formar la primera interrelación entre ambas partes, para así generar un ambiente efectivo para que de esa manera se genera confianza mutua.
 - Proponer: En esta ocasión se planea la postura adecuada y como justificarla.
 - Intercambiar y construir: En aquí se busca un acuerdo que sea aceptable para ambas partes, buscando puntos en común, estando atento a las probables habilidades o tácticas que pueda obtener la otra participación del conflicto.

- Llegar a un acuerdo: Es importante estar atentos para poder detectar puntos acordes. En este aspecto debes pretender no manifestar tus emociones, y dejando en un texto las conformidades ya precisados por ambas partes.
- 3) Implementación: Se basa en llevar acabo los convenios y pactos obtenidos
 - 4) Renegociación: En este suceso se abarcará que alguna de las dos partes presentara nuevas propuestas, con el objetivo de reanudar la negociación, en donde ambos lados intercambiaran nuevas sugerencias o proposiciones para comprender un ideal correcto.

Según Parra et al. (2010), existe dos tipos de negociación que se muestran a continuación:

- ❖ Negociación Cooperativa. Es aquella instancia donde los negociantes manifestaran ideales para conseguir un convenio que les beneficie a ambos y alta cooperación, siendo así que su objetivo propuesto es que todos triunfen, caracterizado por la indagación de los fines colaborativos, implicando a ambos lados apliquen por completo sus destrezas y posibles recursos para conseguir en totalidad los favores que no lo lograrían por sí mismos.
- ❖ Negociación Competitiva. Es donde los negociantes evidencian una frágil colaboración o también no se ayudan mutuamente. Por ende, lo relevante de esta ejemplar de negociación es el triunfo concluido y lograr el propósito predicho sin el interés de la otra parte.

Método de Harvard de negociación. En la segunda mitad del siglo XX fue desarrollada en EE. UU por profesores nombrados Fisher, Ury y Patton de la Universidad de Harvard, esta se concentra en los intereses de mutuas partes y dirigiéndose en la administración del conflicto y solución de este (Altamirano, 2017).

Este sistema se abarca desde el trato de tipo colaborativo, de esa manera se dará a conocer las etapas:

1. Intereses: Esta etapa es la más importante de una negociación, ya que en esta se dará una exploración de intereses, y si se desarrolla de forma

exitosa, ya habrá una gran parte de la negociación hecha por ello solo se necesitará hallar las resoluciones a las diferentes conveniencias ya descubiertas.

2. Opciones: En esta etapa es donde se requerirá un esfuerzo creativo generando opciones de acuerdo al beneficio mutuo de las partes, esto se generará respecto a la labor conjunta entre todos los negociadores.
3. Alternativas: es aquella posibilidad que tendrá el negociador efectuando un acuerdo. Estas opciones serán el resultado de la indagación respecto a lo que se está tratando de desarrollar, el negociante que conoce sobre el tema y sabe de los componentes principales como los adversarios, dificultades, etc., Tal es el caso obtendrá más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso.
4. Legitimidad: Es el razonamiento de la perspectiva imparcial autónoma de la decisión de ambas partes, puede ser más de una perspectiva. Estas soluciones se plantean, con procedimientos utilizados en una negociación por ende estos deben ser analizados y determinarse si son legítimas o no.
5. Comunicación: Es aquella comunicación de dos sentidos, por una parte, es la escucha activa, respetuosa y, por otra parte, es la forma clara de hablar, con el fin de hacerse entenderse y este tiene que estar ligado a los propios intereses.
6. Relación: Un mejor resultado de la negociación es aquella medida en el cual las partes tengan la capacidad de trabajar colaborativamente, por ello este es un elemento importante para resolver conjuntamente las diferencias que puedan existir.
7. Compromiso: Esta es la decisión de comprometerse, solo se puede llevar a cabo posteriormente de haber estimado los méritos respecto a la determinación del MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Para León (2007) citado por (Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito, 2012), menciona que las alternativas son conjuntos de medios que pueden trabajarse, ya sea por una persona o varios medios agrupados.

Las alternativas de negociación de conflictos son aquellas herramientas estratégicas para la resolución de las diferencias, rápidamente adaptable a cualquier tipo de escenario y crea condiciones idóneas en beneficio de las partes implicadas y del entorno cercano de paz, entre grupos o naciones (Villa Navas et al., 2019).

Ongallo (2007), “La comunicación es un proceso de intercambio, que se puede completar o perfeccionar de acuerdo si se ha superado las distintas fases que interviene en el mismo” (p. 11).

La negociación está apoyada por el desarrollo de la confianza entre ambas partes involucradas, esta dinámica radica en manifestar las conveniencias, posturas y fragilidad de la otra parte, descubriendo que es lo que queremos o ambicionamos, difundiendo señas verbales, textualizadas o anatómico, por ello es preciso dominar varios métodos de inteligencia y convencimiento, prestando atención y oír, ya que este será fundamental para buena comunicación (Pumariño, 2015).

Los intereses son aquellos deseos, preocupaciones y necesidades que motivaran a las partes a tener suposiciones, estas se expresan por las partes que piden lo que desean, siendo así algunos son compartidos por ambas partes y otros son neutros (Guillén et al., 2011).

En la negociación se entiende como aquel proceso donde las partes intervinientes tratan de ponerse de acuerdo sobre asuntos de interés común, y se manifiesta con la adecuada comunicación y no llegar a la ruptura, el cual pueda producir consecuencias para ambas partes (Alvarez et al., 2018).

Un compromiso es un pacto, petición, ofrecimiento o algo prometido de una persona o varias, y cualquier nombramiento de esa unión, este compromiso comúnmente es propuesto por especificación como por ejemplo “yo ofrecer”, “yo exijo”, “nosotros acordamos”. Esto logra proponer en alguna altura de un convenio abarcando completamente todo, desde un punto de vista menor del proceso hasta el acuerdo completo o final (Moffitt & Bordone, 2005).

La palabra mediación procede de la expresión “mediare” es decir, apropiándose de una posición intermedia. Por ende, este es un procedimiento pacifico para la solución de conflictos, llegando de esa manera a alguna solución propuesta, pero que no sea impuesta a las partes del conflicto dado. Este tercero tiene que estar concentrado en tratar una solución, sometiendo a la consideración de las partes proponiendo sus propias propuestas para llegar a un ajuste mutuo. El mediador siempre debe contar con un principio de imparcialidad, pretendiendo encontrar una conformidad consensuado y asumido por las partes, que continúan siendo los personajes principales del procedimiento (Cruz, 2015).

La mediación es un procedimiento en el que un individuo neutro, es decir el mediador, colabora con aquellos afectados que buscan una resolución de un conflicto, este se conoce como un método de negociación, en donde ambas partes están implicadas en un conflicto, pretendiendo resolverlos mediante el apoyo de un tercero neutral (el mediador), quien actuara como un guía eficiente, ayudando de esa manera a los individuos que contribuyen en la mediación para así localizar un resultado satisfactorio.

Por ello el intermediado debe escuchar a ambos lados implicados para disponer los intereses o proveer una buena solución equitativa para ambas partes que se encuentran en controversia (Fuquen, 2003).

Por otra parte León Garrido (2016), opina que:

La mediación organizacional es aquel medio de transformación de oposiciones, en el que un tercer individuo, lo aborde profesionalmente en conflicto, siendo neutral a ambas partes y al tema situado, ayudando a obtener una buena resolución recíprocamente tolerable para ambas partes.
(p. 41)

Los 10 orígenes de una mediación que son desarrollados por Munné y Mac-Cragh citado por (Iglesias Ortuño, 2013), son estimados como una filosofía de la

mediación, que estas se pueden dar en cualquier entorno de la práctica de la intervención, autónomo en su entorno de mediación.

1. La humildad de admitir que muchas veces se necesita ayuda externa para poder solucionar las propias dificultades.
2. La responsabilidad de aquellos propios actos y sus consecuencias.
3. La búsqueda de los propios deseos, valores y necesidades. El respeto por uno mismo.
4. El respeto por los demás, la comprensión de aquellos deseos, valores y necesidades del otro.
5. La necesidad de la privacidad en momentos difíciles.
6. El poder de reconocer momentos de crisis y algún conflicto inherente a la persona.
7. La comprensión del sufrimiento que producen los conflictos.
8. La creencia en las propias posibilidades y en las del otro.
9. La potenciación de la creatividad sobre una base de realidad.
10. La capacidad de poder aprender de los momentos críticos.

La mediación como trascurso debe de garantizar una sucesión de etapas, es decir que deben los participantes deben de cumplir con normas respetadas en el procedimiento de la intervención y ser garantizados por parte del mediador.

Martínez de Murguía citado por (Viana, 2014), da a conocer las siguientes etapas:

- 1) Reunión inicial o previa a la medición: En esta etapa se informa sobre las reglas respecto al método que deben ser claras y admitidas por ambos lados dando de esa manera inicio al proceso.
- 2) Intercambio de información y opiniones sobre los asuntos que generan el conflicto: Esta etapa tiene como objetivo aclarar las razones del respectivo enfrentamiento y cada parte tiene una posición de respeto.
- 3) Encontrar puntos de coincidencia: En aquí se trata de detectar aquellos de los puntos de conjunción que tendrán las partes, precisando si existe o no, por esta razón el convenio y debate son las elecciones que le permitirán los puntos impredecibles para dar solución al conflicto.
- 4) Negociarse la redacción del acuerdo: Esta etapa debe de darse la respectiva composición del pacto con

aspectos en su forma y contenido, procurar que los asesores legales revisen el acuerdo, verificando así el grado de cumplimiento.

Los tipos de mediación son: La mediación creadora, tiene como propósito promover entre individuos o equipos, vínculos que no se hallaban antes, que pueden ser de gran aprovechamiento o ganancias para ellos. La mediación renovadora sostiene que tiene como propósito perfeccionar vinculaciones ya existentes entre individuos o grupos que se han relajado o como efecto ha sido apáticos. La mediación prevista tiene como finalidad prospera a un conflicto en gestación entre individuos o equipos, para que este no sé detone. La mediación curativa garantiza una disconformidad ya existente entre individuos o equipos, que apoyara y contribuirá indagando alguna solución que ellos y por si mismos la encontraran.

Según Viana (2014), menciona existen tres modelos de mediación respecto a distintos autores:

➤ El modelo Tradicional-Lineal de Harvard

Esta es la más conocida por la escuela de Harvard, sus autores son Fisher y Ury. De tal forma esta proviene de distintas disciplinas, con su fundamental fin para que las partes puedan llegar a una conformidad, su causa directa del conflicto (tiene una causalidad que es la discrepancia) prestando de esa manera tener una efectiva comunicación en composturas verbales y deduciendo de manera lineal pero no aquellas apariencias interrelacionarles entre las partes.

➤ El modelo Circular – Narrativo de Sara Cobb.

Su representante es Sara Cobb, menciona el modelo que concentra en la buena comunicación con aspectos verbales así también no verbales, de esa manera parte de la forma circular causal esto se estima porque no existe un único motivo que se elabore en un verdadero efecto, sino puede existir algún origen de causa de tipo circular permitiendo una retroalimentación.

➤ El modelo transformativo de Bush y Folger

Este modelo tiene como representantes a Bush y Folger, este enfoque se complementa con la teoría humanista (psicología), de enunciados críticos y la variación social. Este se concentra en aspectos con conexiones y no a la acogida de resoluciones, funciona principalmente alcanzando el “empowerment” comprendido como la atención de las partes de su relevancia permitiendo orientándose en la transformación de la intersección, es decir reconocer a la otra parte como co-protagonista asumiendo conscientemente de sus hechos.

López & Vargas (2017), afirma que el voluntario es todo individuo libre y se responsable, que brinda su tiempo, talento componiendo a la buena construcción de un bien en común, esto puede darse de manera individual o grupal, dentro de las distintas organización estatales o privadas o también fuera de ellas.

Cuando las partes de un conflicto están exactamente informadas, son ello(as) quienes decidirán voluntariamente cooperar en una mediación, asimismo también pueden ceder en cualquier instante. Por ende, la mediación es facultativo o voluntario por el que intervendrá, quien puede terminarla en el instante que este cree que sea conveniente o requerir de alguna sustitución en su puesto (CeJuMe, 2021, p. 1).

Según la Real Academia Española (2021), pacífico “es una persona o individuo que no provoca alguna pelea o discordias, por ese motivo se caracteriza como tranquilo” (p. 1).

La intervención por parte de un tercero aporta a una cultura de la paz, porque no simplemente se trata de oponentes o adversarios, sin embargo, las partes son consideradas como colaboradores y actores en la resolución de su conflicto, basándose prácticamente en la plática, entendimiento y rescatando los buenos lazos (CeJuMe, 2021).

Un buen mediador debe asegurar el buen respeto por las partes afectadas del conflicto, resguardando la igualdad en la respectiva negociación garantizar el respeto de las perspectivas de las partes en conflicto, protegiendo su uniformidad dentro de negociación, asimismo fomentando acciones que obliguen su adecuada imparcialidad en base de sus derechos o intereses principales (Consejería de Administraciones Públicas, 2020).

“El mediador siempre debe actuar de manera imparcial, apoyando eficientemente a las dos partes equitativamente y con absoluta igualdad, cuidando la armonía en todo momento” (CMICAV, 2018, p. 1).

Las partes son los más relevantes en una situación conflictiva, por ese motivo dentro de la mediación serán de gran importancia gestionando el conflicto, implicándose ya sea de manera directa o activa, investigando una óptima solución ya sea constructiva y adaptable para ambas partes. Por lo consiguiente la mediación será un área de en el cual se dialogará, exponiendo sus motivaciones y preocupaciones, escuchándose recíprocamente (CMICAV, 2018).

La conciliación es un desarrollo de civismo porque los respectivos arreglos son el éxito de una actividad pacífica y democrática del derecho a la controversia, involucrando de modo directo a los protagonistas interesados en coordinar sus desigualdades, tratando de llegar a acuerdos mutuos y agradables sin la necesidad de se afecte a individuos acabados ni vencedores, motivando a la comunicación, y así reduciendo y moderando las tensiones, esquivando el conflicto. Por ende, es importante abarcar el conflicto en conjunto y origen de variaciones que ayudan al aumento y desarrollo de las distintas agrupaciones sociales (Fuquen, 2003).

De acuerdo Salvador (2003), la conciliación es el proceso en el cual un dúo o más partes acuden a una tercera persona ecuánime, que fomente la plática y apoyo a ambas partes a poder descubrir alguna resolución respecto a sus disputas que tengan, este también puede tener la facultad de sugerir opciones de soluciones, pero en si las partes son las que retienen el poder de la decisión del acuerdo al final.

Advierte Matallana (2019), destaca subsecuentemente cualidades que le distinguen a una conciliación:

- Procedimiento no jurisdiccional: La conciliación a disimilitud de los métodos jurisdiccionales, este se califica como un artefacto de terminación de conflictos con libertad propia (sabiendo que las partes tienen autonomía de disponer si acudir o no en el proceso), simplicidad (es un procedimiento claro, sencillo) y celeridad (reduce acto de procedimientos y tener un trato directo), de esa manera no hay imposición por lado de una tercera persona.
- Participación de un tercero (conciliador): Se singulariza por la participación del conciliador siendo imparcial y ajeno al conflicto, aprobándose con un facilitador para la obtener un resultado satisfactorio de las partes. Este debe tener habilidades y destrezas comunicativas para que pueda dar fórmulas de acuerdo a las partes y dar un consenso.
- Solución consensuada: En aquí se da énfasis a la conciliación como petición de la conversación, donde se da una respectiva ocasión para que ambas partes se expresen con libertad, de esa forma se enfatice llegar a una solución óptima con equidad y conciencia.
- Finalidad pacificadora: en este caso la conciliación puede ser detallado o especificado como destreza ética, se ejerce una herramienta idónea para reparar el tejido de la sociedad respecto a la dignidad humana y valores democráticos, alcanzando de manera eficaz y eficiente la paz social.

De acuerdo con Matallana (2019), menciona que en el Perú existen tres tipos de conciliación laboral:

- Extrajudicial Administrativa: Es aquella que está encargada del Ministerio de Trabajo y promoción del empleo, este provee medios técnicos y profesionales de esa manera será factible, por ende, esta conciliación administrativa es potestativo para el laborioso e indispensable para el empleador.
- Extrajudicial Privada: Esta se realiza afuera de un procedimiento judicial, es aquella institución que constituirá un dispositivo opcional para un buen resultado de conflictos, donde las partes acudirán a un Centro de

Conciliación, con el propósito de que se estén presentes en una averiguación de un arreglo consensual del conflicto.

- Judicial: Esta se efectúa adentro de un transcurso judicial (intra proceso) teniendo como motivo eludir la duración del mismo.

Los modelos de conciliación son construcciones teóricas, que explican de la mejor manera como solucionar conflictos, de esa manera Llerena (2019), menciona a tres modelos:

➤ Modelo tradicional o Harvard

Este modelo fue desarrollado por Fisher y Williams, afirmaban que los implicados de un conflicto deben laborar conjuntamente de esa manera resolverlo. Este modelo define a la conciliación como aquella negociación colaborativa que será supervisada por un tercero, este método no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas.

➤ Modelo transformativo o de Bush Folger

Los creadores de este modelo son Bush y Folger, se basan en la revalorización y el reconocimiento que la conciliación trae como propuesta de acuerdos para la mejor relación de las personas, teniendo en cuenta el sentido vivido con principal apertura y aceptación. Por ello este modelo debe de entenderse que la conciliación aporta revaloración y reconocimiento mientras exista un acuerdo.

➤ Modelo circular o de Sara Cobb

Este modelo tiene como representante a la profesora Cobb, para este método la conciliación es aquel transcurso colectivo que está estructurado por diversas disciplinas que transformaran y presentaciones conflictivas con el mayor peso emocional de ambas partes del conflicto de esa manera esclarecer una discusión.

La conciliación tiene como objetivo acercar un determinado logro que sea notado como equitativo, legítimo y estable por las partes, de esa manera la responsabilidad del conciliador ayudara a ambas partes llegar a una solución (Llerena, 2019).

La obligación de las partes es de que todos participen en la conciliación, habiendo un respeto recíproco, los representantes o asesores no deben utilizar mecanismos como beneficio personal, primeramente, está la ética profesional y personal de los intereses de las partes (Llerena, 2019).

En un espacio ordenado y equitativo se dará el proceso de comunicación entre dos personas afectado en un conflicto, ya sea de la forma directa o acudida, donde se informaran, debatirán, argumentaran, produciendo opciones, negociando adecuadamente entre ellas, con el objetivo de establecer acuerdo (Defensoría del Pueblo, 2017).

El diálogo es parte fundamental de la humanidad, ya que los colaborativos deben mostrarse dispuestos a presentar empatía, distinguiendo las desigualdades y demostrar la capacidad para el cambio, respetando y ser neutral (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009).

Lograr acuerdos son pactos, deberes y convenios entre personas recíprocamente, frente algún asunto en cuestión obteniendo distintas opiniones, por ello que para que esto suceda se deben de observar las perspectivas y respectivas propuestas por parte de ambas personas (Tigo, 2020).

La teoría de la administración pública es el hecho de un gobierno al promulgar y atribuir las distribuciones inevitables para una buena culminación de normas, para el mantenimiento y el impulso de las disposiciones públicas, al poder decretar las diferentes peticiones que puedan existir dando un sitio a lo decretado. Siendo así Omar Guerrero citado por (Galindo, 2000), conceptualiza que la sabiduría de la administración pública es aquella disciplina, que con superior decencia, a cargo cuenta con manuscritos nobiliarios de la antigüedad normativa, establecidos como las ocupaciones administrativos, para los distintos servidores que trabajan en el Estado.

La AP es aquella estructura dificultosa, complejidad que no se acerca por su extraordinaria magnitud, sino que se debe por su variedad multiplicidad pragmática y contextura; estas instituciones consideran distintas funciones entre

sí, utilizando un idéntico patrón. Es decir que no existe una buena adecuación entre su forma interna y las responsabilidades alcanzadas (Ramió, 2016).

La gestión pública ha sido estática en América Latina, siendo que a lo largo de los tiempos ha ido evolucionando y adoptando nuevos modelos respecto a las distintas circunstancias tanto políticas, económicas y sociales. Por ello, “históricamente este se estuvo desarrollando sobre la gestión de los asuntos públicos, siendo así ha sido evaluado su desempeño y rendición de cuentas a la comunidad de cada región” (Valdez, 2019, p. 325).

El análisis de las rarezas de los administrativos que dan viveza al Estado mediante la manera de funcionar del manejo por parte del gobierno, es decir, que la teoría de la Administración Pública como doctrina científica, ha estado inevitablemente enlazado con dos factores. Por un lado, a la evolución de las entidades políticas y administrativas en los diversos entornos estatales (Gómez, 2016).

Las administraciones públicas no concursan por un en un mercado económico, pero si lo hacen en un mercado político y administrativo. En un mercado político existe una pluralidad de gestiones públicas que hacen que estas puedan competir entre sí por medios o bienes que en la mayor parte recibe y reparte en una excepcional instancia. En base una altura dentro de cada administración existe distintas unanimidades como por ejemplo los ministerios, consejerías, direcciones generales, entes autónomos que concursan para poder obtener instancias político administrativas en base a la mayor magnitud de medios y bienes (Ramió, 2016).

Para Rojas (2015), la administración pública es un mecanismo a fin de poder lograr progresar socialmente y económicamente sustentado, asimismo se entiende como una vía a fin de alcanzar los progresos que el Estado propone y se puedan llegar a toda la población, de esa manera que la disposición favorezca para aquellos que necesitan y no solamente para aquellos que más tienen.

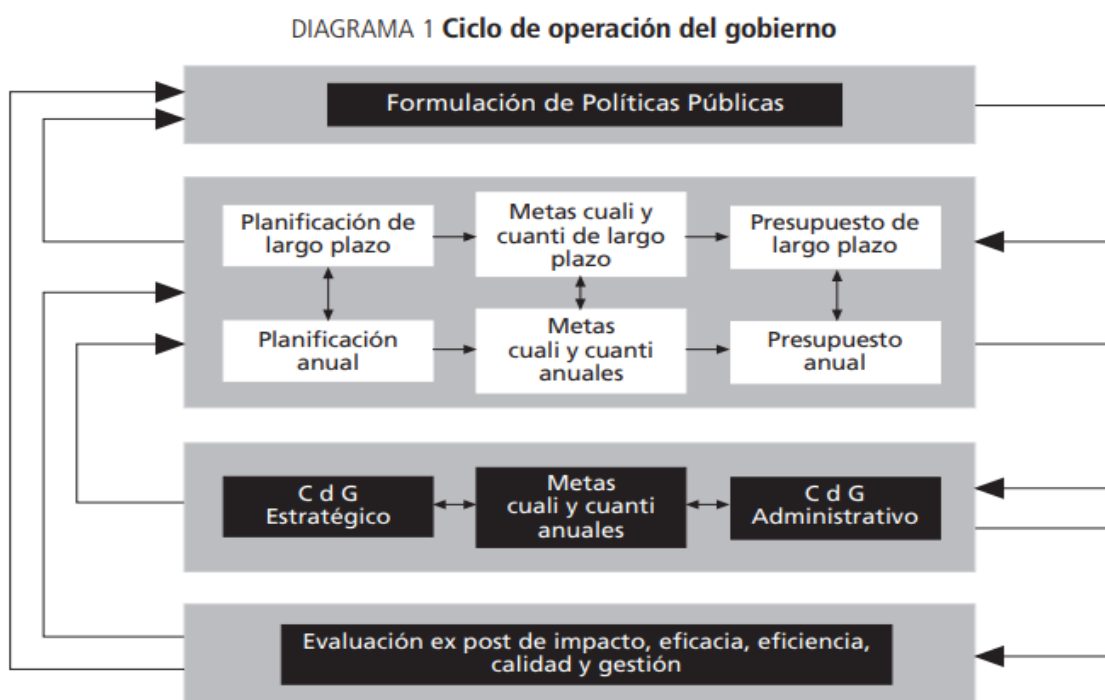
“La AP es aquella estructura u organización que tiene como objetivo los distintos intereses generales, bajo el caró de la dirección de un Gobierno de la Nación,

entidades locales, alcanzando los fines que implantan las normas y la regulación jurídica” (Ruiloba & Navarro, 2020, p. 351).

El modelo de gestión pública es un ciclo de proceso del gobierno, esta es una operación retroalimentada, empieza por la representación de las políticas públicas a largo plazo, posteriormente sigue con la planificación y presuposición a largo y corto plazo, y luego el periodo de control teniendo una medida estratégica, funcional y presupuestal, posteriormente una administración y transparencia. Por último, el ciclo debe clausurarse con la respectiva evaluación que retroalimentara todo el periodo o etapas del ciclo (Waissbluth y Larraín, 2018).

Figura 2

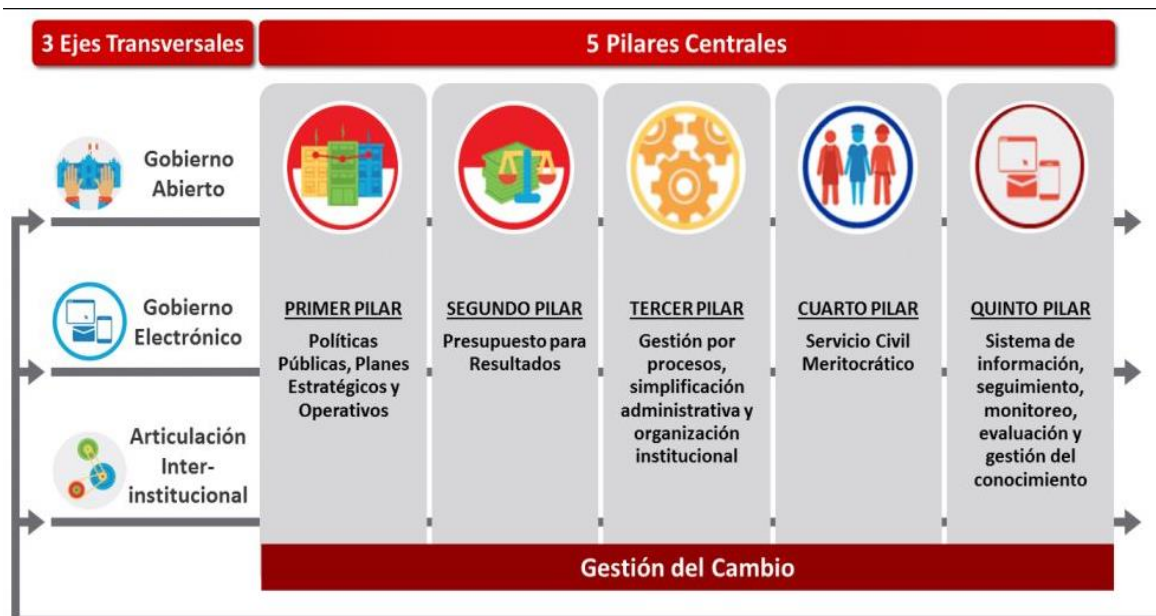
Modelo de la gestión pública



Nota. El gráfico representa un modelo de la gestión pública, donde se observa un ciclo de operación del gobierno. Tomado por Waissbluth & Larraín, 2018.

Figura 3

Modelo de modernización de la gestión pública del Perú



Nota. El gráfico representa los 3 ejes transversales y 5 pilares centrales que se basa en la GpR. Tomado por la secretaria de Gestión Pública, 2021.

La política estatal de modernización de la Gestión Pública en el Perú, tiene como finalidad encaminar y estimular a todas las instituciones públicas el desarrollo de modernización con resultados que impacten de manera positiva a la comodidad de las personas y crecimiento del país. Se puede aclarar que este proceso se basa en una guía de GpR desarrollado tres ejes transversales, cinco pilares centrales y el trascurso de gestión de cambio, así como se puede observar en la posterior figura (Secretaria de Gestión Pública, 2021).

Cabe resaltar que los pilares que tiene el estado peruano son muy valiosos para un buen desarrollo sostenible, modernizando la gestión pública eficientemente (Valeriano, 2012).

La Gestión por Resultados es una estrategia que será aplicada a la gestión pública implicando tomar decisiones sobre aquel apoyo confiable respecto a los distintos resultados de la acción estatal para la sociedad. Por ese motivo distintos

países han adoptado esta estrategia mejorando de esa manera la eficiente y eficaz sus respectivas políticas públicas.

Según García y García (2010), “La GpR es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación)” (p. 6).

La expresión Gestión para Resultados es un criterio que fortalecerá la eficiente gestión por los organismos públicos, de la misma forma este tendrá un efecto respecto al accionar en favor a los ciudadanos y la población (BID, 2007).

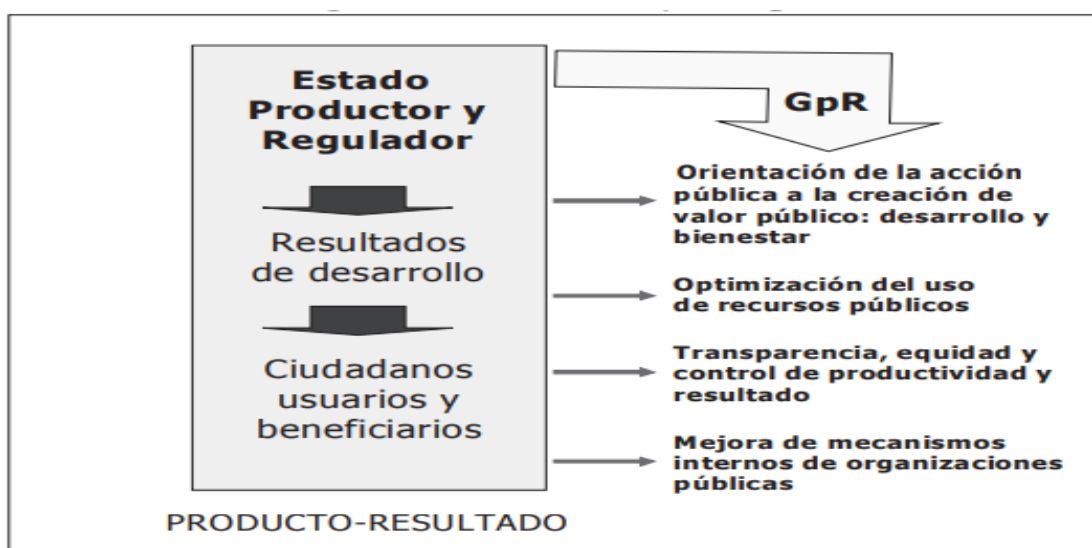
La GpR apuesta por la descentralización de las labores nacionales en los 3 niveles gubernamentales, así como llevar a cabo una forma de clasificación horizontal en lugar de las estructuras verticales y tíasas que existían anteriormente. En otras palabras, es una nueva forma de poder administrar los distintos recursos públicos, con herramientas que aseguren un buen producto final por parte del estado, impactando positivamente a favor de una buena calidad de la sociedad (Instituto de Ciencias HEGEL, 2021).

La Gestión Pública ha comenzado a implementar planeando recientes retos a través de la ayuda de la gerencia, es decir, la lógica económica indaga alcanzar eficiencia y eficacia respecto a tres objetivos (BID, 2007).

- La buena optimización de los recursos públicos será de forma constante asegurando la producción y adecuada distribución de los bienes que ofrecerá el Estado, como reacción a la sociedad generará muchos servicios, eficacia, eficiencia, equidad, menos impuestos, mucha calidad.
- Asegurar las fases de asignación, distribución fortalecerá el transcurso de producción de bienes y adecuados servicios que brindará el estado, así mismo serán medidas para una buena productividad, siendo transparentes, equitativos y controlables
- El mejor desempeño será efectivo al momento de promover y desarrollar aquellos mecanismos internos para los dirigentes, trabajadores del Estado, fomentando positivamente a los distintos organismos públicos, siempre y cuando primero nos enfocamos en los anteriores objetivos.

Figura 4

Modelo abierto de GpR en el Sector Público



Nota. El gráfico representa un modelo abierto de la GpR que se implementa en el sector público. Tomado por el BID, 2007.

Para Areco (2014), menciona las etapas que se obtiene por gestión por resultados son los siguientes: Impulsa el gran desarrollo, perfecciona la rendición de cuentas, mejora y aumenta la eficiencia del desempeño dentro de la administración pública, mayor conocimiento por la población, fortalecimiento la transparencia y calidad del gasto público.

Según Aday (2015), menciona los siguientes principios de la GpR: Basarse en un buen dialogo centrándose en los resultados, estructurar adecuadamente cada etapa del proceso como la planificación, programar el presupuesto, darle un determinado seguimiento para así evaluar con aquellos previstos resultados, generar informes fáciles de usar, para mantener un sencillo, económico sistema, ejecutar, administrar fundamentando los resultados propuestos y estos resultados obtenidos serán de gran aprendizaje para la administración, mejorando en la toma de decisiones y dando un buen rendimiento de cuentas a los directivos.

El ciclo de GpR es aquella interacción de distintos sistemas administrativos y funcionales del Estado, el cual orienta al hecho de las entidades del Estado

nacional, regional y local, pretendiendo buenas condiciones sociales, económicas, ambientales e institucionales, para la vida de la sociedad (Gonzales, 2020).

Figura 5

Ciclo de la Gestión por Resultados



Nota. El gráfico representa un modelo del ciclo de la GpR donde se observa las etapas que tiene un sistema administrativo. Tomado por Gonzales, 2020

La dinámica del ciclo de gestión por resultados, es aquella que establecerá sinergia de las herramientas de la política pública, planeamiento, presupuesto, ejecución y evaluación, que este mezclado con la gerencia pública generando valor a los servicios públicos (Gonzales, 2020).

Menciona Gonzales (2020), la GpR está basada en una estrategia de rendimiento y mejoras sostenibles con base a resultados, proporciona un marco acorde para el buen desarrollo en la toma de mejores decisiones, incluyendo procedimientos para una eficaz planificación estratégica, monitoreando una gestión de riesgos y por ultimo dando un respectiva evaluación basándose en los resultados que se obtendrán.

En esta investigación se utilizarán únicamente las siguientes dimensiones: Política pública, Presupuesto por resultados y Servicio civil meritocrático.

Las políticas públicas se dan cuando un gobierno encuentra algún tipo de problema, que por su importancia este debe tener una consideración muy importante, siendo así serán un conjunto de decisiones formales que tendrá que resolverlo el gobierno, evaluando sus resultados, asimismo poder conocer alguna solución y eliminar ese problema dado.

Para Torres-Melo y Santander (2013), afirma que la política pública es una acción colectiva desarrollada y serie de ajustes políticos, en el cual un gobierno no solo tiene un objetivo planificado, además debe asegurar la respectiva organización y colaboración de actores principales.

Política pública hace más referencia aquel proceso que integra las decisiones en el sector público sean basadas a solucionar o prevenir alguna situación problemática que pueda suceder en la población, con la participación respectiva de las distintas autoridades buscando alguna optima solución, tomando estos acuerdos o acciones de la mejor manera, para que de esa forma se pueda mantener o codificar esa determinada situación (Velásquez, 2009).

Las políticas públicas son aplicadas por los organismos públicos el cual se definen como el proceso para eliminar desajuste o desigualdades donde se pueda dar en el algún tipo de problemas en las instituciones públicas o en toda la comunidad en global.

Este mecanismo asigna los recursos y prioriza las oportunidades que va detectando en la sociedad, inclusive se enfoca en aquellas necesidades manejándolo de manera transparente y eficiente respecto a toda la política pública (Fundación Democracia y Gobierno Local, 2012).

Una decisión de una política pública debe ser revelado en un conjunto clasificado de determinados hechos que serán aumentadas en los diferentes niveles de

dificultad, de acuerdo a Fernández Ballesteros citado por (Torres-Melo & Santander, 2013), puede componerse de cuatro niveles una política pública:

- Nivel estratégico: Son escenarios de una política pública que son variados y se pueden dar en aquellos problemas sociales que se generen, en base a ello se identifica que se puede hacer, cabe mencionar que definirán los principios y la dirección orientada en el proceso de acción que procura buscar alguna solución del problema presentado.
- Nivel de planeación: En este nivel se tomará decisiones sobre cómo, lo que se debe hacer, cabe decir, en que momento debe planearse la ruta de acción en tiempos, lugares, instrumentos y actuaciones específicas.
- Nivel de programación: Este nivel trata de la organización de las distintas actividades que se propusieron y definiendo los adecuados recursos y se desarrollaran a través de ellos algunos componentes de la política pública.

Lowi citado por (Canto Sáenz, 2018), menciona cuatro tipos de política que se darán a conocer seguidamente:

- 1) Políticas distributivas: Trata cuando un respectivo gobierno distribuye nuevos recursos para aquellos propósitos que son importantes y relevantes para una determinada sociedad o población, como por ejemplo promoción del empleo, una modernización tecnológica entre distintos objetivos que puedan financiarse en recursos públicos, por ello el gobierno tiene un repertorio de políticas que establecen para alcanzarlos, innovando y con la creatividad.
- 2) Políticas regulatorias: Son aquellas políticas del Estado, que es distinta a distribuir fondos para impulsar objetivos, sino a poder regular los distintos comportamientos que puedan tener las empresas o personas, asociaciones e instituciones que suelen ser relevantes como por ejemplo las competencias entre organizaciones, protección del medio ambiente o el cumplimiento de normas que deben ser aceptadas por los que producen bienes o servicios.
- 3) Políticas redistributivas: Según las distintas disciplinas de que abarca un estado liberal, clásico o neoliberal, menciona que el Estado no tiene el derecho a redistribuir aquellos bienes ya existentes en una sociedad, por lo

contrario, mejor se esfuerza en la creación de nuevos bienes que favorecerán la vida de una población.

- 4) Políticas Constituyentes: Estas políticas suelen ser muy grandes, ya que se ocupa de asuntos como la distribución de las distintas competencias del ámbito del gobierno como temas electorales del financiamiento regulado de campañas políticas, con democracia de la participación social, por ende, estas son definidas como las normas o reglas respecto al poder.

Advierte CEPLAN (2018), describe las siguientes etapas:

1. Diseño: Se resalta en diagnosticar, formular y estructurar el problema de aquel público objetivo, proponiendo alguna alternativa efectiva y viable, llegar de esa forma a alguna situación futura, este se divide en pasos que son importantes para el objetivo de una política pública.
2. Formulación: Es aquella estructuración del problema objetivo público y las distintas alternativas de solución más positiva y viable, elaborando los respectivos objetivos del problema público.
3. Implementación: Son las respectivas actividades que el gobierno lo propone en un conjunto secuencial, y estas están orientadas a sus logros propósitos y fines de la política, implementando el proceso de transformación de los resultados.
4. Seguimiento y evaluación: Es el seguimiento de las políticas en cuanto a su diseño, implementación y resultados acorde a los distintos indicadores para analizarlas y hacer uso de las políticas públicas establecidas.

Figura 6

Etapas de las políticas públicas



Nota. El gráfico representa las etapas de las políticas públicas en forma resumida. Tomado por CEPLAN, 2018.

La gestión de resultados da soporte a priorización de necesidades. La priorización de factores permite a los asistentes sociales priorizar los factores identificados por la evaluación como que necesitan atención urgente o una atención adicional (IBM, 2017, p. 1).

La selección y ordenación de las distintas necesidades es el principal objetivo que debe tener alguna institución o entidad, priorizando aquellas necesidades de la población o comunidad (Sánchez et al., 2018).

La gestión de calidad es la forma de poder administrar y dirigir un sistema en conjunto con todos los elementos que se interrelacionan e interactúan para así establecer los objetivos y procedimientos que será una estrategia importante para la entidad (Camisón et al., 2006).

Se comprende como gestión de calidad a la agrupación de acciones y medios que tienen como propósito prevenir algunos errores o una alguna desviación en el transcurso de un proceso de producción, o aquellos productos o servicios que se obtienen a través de ese proceso (Cambios clave, 2020).

El origen para tener una salud y bienestar está en base a una buena educación de calidad, ya que para poder dirigir una vida productiva y tener una adecuada salud las personas deben de saber aquellos conocimientos evitando enfermedades y patologías, que pueden dañar la salud de un individuo (UNESCO, n.d.).

La educación tiene como concepto la forma de pensar, saber conocer, visualizar el mundo y la supervivencia, un concepto de aquella forma de ver un futuro, y la vez de poder satisfacer las necesidades humana (León, 2007).

La salud es aquel estado de confort sea física, mental o social por lo cual se le considera un fenómeno, que se propaga esencialmente en la competencia médica, además también trasciende en las distintas disciplinas como por ejemplo la psicología y biología, por lo tanto es una cuestión colectiva e individual (Alcántara, 2008).

Para Payano (2018), sostiene que, el presupuesto por resultados es un planeamiento que se asocia a la consignación de medios y productos respecto a los resultados medibles al servicio de la sociedad de la gestión pública, con el objetivo de que las entidades públicas alcancen, determinando a los responsables e implementando adecuadamente los instrumentos del PpR, con la respectiva rendición del gasto público y estableciendo mecanismo generando un buen resultado.

El PpR es un valioso plan de la gestión pública, caracterizada de poder medir y asociando la respectiva fijación de los diferentes recursos presupuestales a cada actividad, con efectos óptimos en beneficio de la sociedad de una determinada zona (MEF, 2021).

Como señala García & García (2010), es un proceso presupuestal que es establecida por un plan estratégico por parte de Estado ha mediado plazo, que tiene como fin, tener un análisis respectivo a aquellos resultados elaborados por la acción de parte del sector público, con las respectivas periodos como por ejemplo la programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas.

Según el MEF (2021), describe los siguientes instrumentos de la PpR:

1. Programa presupuestal: Es aquella unidad de programación que todas las instituciones y entidades públicas tienen como fin establecerlas, integrarlas y coordinar recomendadas de los hechos proveyendo los bienes y servicios, adquirirán para mostrar un resultado esencial en beneficio a la población, y de esa forma estará asociado con el propósito de la política pública.
 - Reconocer e identificar los respectivos recursos con el fin de asignarlos que incurrirán una parte de la meta en base a resultados que será provecho para la sociedad.
 - Evaluación del gasto público en base a una lógica causal: esto permitirá aclarar la razón causal entre el medio de los respectivos productos ya sean bienes o servicios, suministran a la sociedad y sus correspondientes resultados obtenidos, que serán establecidos con indicadores que medirán a cada uno.
 - Coordinar esfuerzos entre los 3 niveles del gobierno mediante la ejecución de un PP con estructurar a cada región, que permita alcanzar adecuados y mayores resultados, ocasionando un gran aprendizaje entre las distintas instituciones de los 3 niveles gubernamentales.
2. El Seguimiento de PpR: Es desarrollo continuo de recopilación y análisis de la indagación, en la forma de como se está midiendo un Programa Presupuestal observando si se está alcanzando sus resultados, por ende, es importante conocerlo.
 - Comprender en qué se gasta el presupuesto público de los Programas Presupuestales para la obtención de resultados.
 - Comprender los logros alcanzados de resultados en beneficio de la población.
 - Entender el progreso cerrando aquellas brechas de las necesidades de la sociedad.
 - Fomentar una adecuada transparencia frente a la sociedad sobre la utilización de los recursos y adquirir los resultados propuestos.

- Reconocer aquellos problemas de gestión que entorpezca al alcance de los resultados, para la toma de prevenciones disciplinarios.
3. Evaluaciones Independientes: Consiste en el estudio sistemático y finalidad del diseño, gestión, desempeño, resultados y efectos de alguna interacción pública programa o política terminada, con el propósito de facilitar información confiable y útil en el transcurso de toma de decisiones presupuestales y de gestión.
- Originar un buen aprendizaje sobre la solides en el diseño y los avances en la ejecución de las intervenciones públicas, permitiendo reconocer acciones de mejora continua en la gestión.
 - Fomentar decisiones fijadas de los recursos públicos, puesto a que comprenden toda la información que se identificara en las distintas intervenciones, con una probabilidad de alcanzar o no resultados.
 - Impulsar la transparencia sobre el uso de los recursos públicos, brindando información valiosa y solidad en base a la calidad técnica.
4. Incentivos a la Gestión: Promueve las actividades que están orientadas al logro de resultados eficientes vinculando derechamente a los recursos establecidos con mejoras en gestión, esta es un instrumento sustancial que procurar buenas mejoraras en el rendimiento de las instituciones públicas e impulsando en ellas un valor mayor a favor del logro de los fines y resultados fijados.

Como señala el MEF (2011), las siguientes características de un presupuesto por resultados nos permiten poder visualizar la forma en poder utilizar este método generando una variación en la manera típica de hacer un presupuesto, quebrando aquel esquema tradicional que genera un aislamiento y nula coyuntura de parte del Estado, por ende, se puede afirmar que el PpR es:

- Parte de una visión integrada de planificación y presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados.
- Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido

De acuerdo con Escuela Internacional de Posgrado (2019), menciona que se puede trabajar, ejecutar, controlar y evaluar, con las siguientes etapas de un presupuesto público:

- La Programación: En esta etapa se podrá definir las intervenciones de acuerdo al presupuesto que se ofrecerá.
- La Formulación: Aquí se determinará el presupuesto respectivo de aquellas actividades y productos de la entidad.
- La Aprobación: Es una apelación que estará dirigida a aquellas prioridades para la asignación del presupuesto.
- La ejecución: Se ejecutará adecuadamente el presupuesto respectivo.
- El Control y Evaluación: En esta etapa se dará a conocer los resultados de las cuentas y se evaluará.

Para alcanzar resultados propuesto debemos tomar en cuenta los objetivos propuestos por la organización, el cual nos permitirá realizar algunos estándares y métodos medibles que nos permitirán a tener un mejor rendimiento (Aicad Business School, 2021).

Las distintas entidades públicas que se encuentran establecidas en un sistema nacional tienen un proceso en el cual de manera estructurada controlan el cumplimiento de la entrega de cuentas y el adecuado uso de los bienes y fondos que ofrece el Estado, esto se da a conocer mediante un dato respecto a la entrega de cuentas y a los resultados de su gestión de aquella entidad pública, siendo así colabora a una transparencia de gestión pública y al control (Gobierno del Perú, 2021).

Objetivos

- Regular el proceso que los titulares de las entidades sujetas al ámbito del sistema nacional de control deben seguir para rendir cuentas por el uso de los fondos y bienes del Estado, así como los resultados de su gestión; señalando las formalidades, plazos y responsabilidades.
- Establecer la información que debe ser remitida a la Contraloría General de la República de forma estructurada, a través del aplicativo informático de

rendición de cuentas por los titulares de las entidades, quienes consolidan la información de sus unidades ejecutoras, cuando corresponda.

- Simplificar el procedimiento para la rendición de cuentas de los titulares de las entidades.

Evaluar los resultados es un método de planteamiento estratégico en base a la buena gestión de personas de una organización, tal es el caso este método está basado en la comparación de aquellos resultados realizados y previstos, obteniendo una referencia de los indicadores definidos en el adecuado desempeño que tuvieron los trabajadores y ese motivo es importante aplicarlo para cualquier tipo de organización (Gestión de desempeño, n.d.).

Para que los servicios que brindan los trabajadores sean eficientes, el Estado aplica un método de evaluación de los resultados, el cual medirá aquellos logros efectivos y alcanzados que tuvo alguna entidad pública (Hintze, 2005).

Todas las personas que trabajan en el Estado son aquellas que se encuentran en el servicio civil, siendo así, están deben ejecutar adecuadamente la administración de los servidores públicos, propósito de obtener una gestión pública profesional eficiente y eficaz al servicio en beneficio de la sociedad (SERVIR, 2012).

La buena gestión de los recursos humanos es un área crítica en cualquier tipo de organización, ya que las personas definirán los objetivos, formulando planes, políticas, asignando recursos y gestionando de manera eficaz a través de procesos propuestos. Según SGP (2013), indica que:

El sector privado, gestiona los recursos humanos en un método de empleo, que trata de proveer y gestionar al personal idóneo que cumple los fines de la organización. Pero en el sector público la gestión del personal implica de dos dimensiones adicionales muy valiosas: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben ré-legitimarse ante los

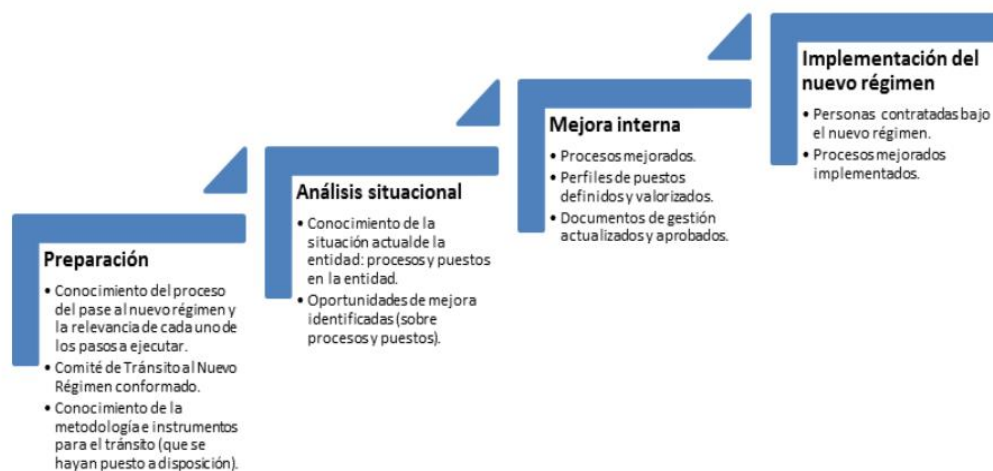
ciudadanos (mandantes); en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño. (p. 33)

La Ley del Servicio Civil quiere lograr respectivas bases que mejoren el buen desempeño de cada uno de sus servidores públicos, a través de una meritocracia, en el cual respetaran los distintos derechos laborales de los individuos, con el propósito de que cada una de las entidades públicas puedan de esa manera alcanzar los altos niveles, siendo eficaces y eficientes con sus labores, además brindando buenos servicios de calidad (PCM, 2013).

El nuevo régimen laboral establecido por el estado permitirá juntar y unir a los diferentes regímenes laborales existentes que se encuentran en los ministerios ofreciendo los distintos beneficios, compensación y adecuados criterios de selección de su personal, por esta razón este valiosa y crucial herramienta de régimen civil, permitirá a los ministerios poseer un adecuado y eficaz sistema laboral meritocrático, de esa manera los trabajadores logran saber a que vía acceder y poder mejorar, en base a la correspondiente meritocracia (MEF, 2021). El determinado proceso de este régimen servir esta dividido por las siguientes etapas, las cuales incluyen en la figura:

Figura 7

Etapas del proceso de tránsito de una entidad al nuevo régimen del Servicio Civil



Nota. El gráfico muestra las etapas del proceso de tránsito de las entidades deben seguir para el nuevo régimen del Servicio Civil y sus respectivos resultados esperados. Tomado por el MEF ,2021.

Los concursos por desempeño de acuerdo con el estado peruano mediante la reforma del servicio civil, anhela establecer un grupo determinado con aquellos directivos públicos que ofrecerán el más alto nivel de profesionalismo y competencia, el cual esta selección se llevara a cabo mediante diferentes concursos públicos que ofrecerá el estado, a fin de que se prevalezca a las distintas competencias profesionales y la meritocracia (SERVIR, 2015).

- Esta selección se basará respecto a las experiencias positivas que tendrán los distintos gerentes públicos a partir de las competencias profesionales.
- El modelo de la confianza pública se pasará a un modelo más basado a los distintos concursos públicos competitivos que lanzará el estado y en las competencias profesionales.

Igualdad de oportunidades, históricamente es considerada como un principio y valor fundacional de un Estado de derecho, es decir que la igualdad es un derecho que cualquier persona debe poseer, por ende, este es fundamentada por ofrecer las mismas oportunidades a todos sin ninguna discriminación por cualquier índole (Tello et al., 2008). Es aquella representación de una justicia

social, el cual respalda a un sistema integro y equitativo, a fin de que las personas hombres y mujeres sean permitidos a un bienestar social y conozcan sus derechos políticos, siendo así tener iguales oportunidades en cualquier ámbito (Igualdad de Oportunidades, 2021).

Evaluación de desempeño, es aquel proceso que tiene como finalidad de manera objetiva permitir evaluar el respectivo rendimiento de los diferentes trabajadores que trabajan en cada área, este se realiza en un periodo final fijado por la organización (Pontifica Universidad Católica del Perú, 2019).

La evaluación de desempeño es un sistema que tiene como fin poder medir objetivamente el rendimiento, competencia y productividad que va a tener el respectivo profesional, es decir como el individuo lograra y realizara los objetivos que tiene la organización (Bizneo, 2021).

La evaluación juega un papel importante dentro de las instituciones, para poder comprender que no todos los trabajadores poseen las mismas capacidades, ni cualidades, por el mismo hecho hace que los resultados sean diferentes, haciendo un hincapié que la productividad varía en función al puesto o cargo que ocupan dentro de la institución.

III Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

En la presente investigación tiene como enfoque cuantitativo, se designa de esa forma ya que se centrará en aquellos fenómenos que se medirán, mediante un análisis estadístico, que serán obtenidas por el manejo de técnicas de información, con el objetivo crucial de tener alguna explicación o predicción, sustentando con las respectivas conclusiones (Sánchez Flores, 2019).

El tipo de investigación es aplicada, recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Z. Vargas, 2009).

Nivel de la investigación es correlacional, ya que este método determinara cual es la relación actual que existe entre ambas o varias variables la cuales se está tratando, manejándolo precisamente y no físicamente, con el propósito de que el investigador pueda lograr conclusiones (Bustamante y Mendoza, 2013).

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental como lo advierte Hernández et al. (2014) “es aquella que sus respectivas variables no serán manejadas tampoco controladas, por ende el investigador debe observarlas en su forma natural de esa manera analizarlos” (p. 152).

El diseño transversal o transeccional son investigaciones que recopilan informaciones en una sola ocasión o tiempo, con el fin de especificar y examinar cada variable en alguna ocasión dada.

Se empleará el método hipotético deductivo, esto nos permitirá de tal manera respetar cada proceso y sucesión de la investigación, iniciando

desde la correspondiente introducción del preciso diagnóstico del problema y la adecuada semejanza de los trabajadores de la Municipalidad de la provincia, seguidamente se procederá a generar las hipótesis, generando un criterio de deducción de consecuencias de hipótesis, por ende los puntos dados anteriormente nos apoyara para la contratación del trabajo en campo que se realizar mediante instrumentos de investigación, de esa manera demostrar o experimentar si es verídico o viceversa. Cabe mencionar que el desarrollo de la investigación está de general a lo específico (Popper, 1980).

3.2. Variables y operativización

Definiciones de cada variable:

Resolución de conflictos: Abarca distintas etapas y técnicas que serán empleadas para poder reducir o moderar los efectos negativos que esta puede afectar negativamente a una organización o empresa (Ortego et al., 2011).

Gestión por resultados: Es una estrategia que será aplicada a la gestión pública implicando tomar decisiones sobre aquel apoyo confiable respecto a los distintos resultados de la acción estatal para la sociedad.

Dimensiones de las variables:

Negociación: Es aquella actividad propia del ser humano, es de suma importancia para tomar decisiones trascendentes, por ende, para negociar se necesita una planeación, preparación, concentración respecto al tema, estudio y creatividad.

Mediación: Es un procedimiento pacifico para alguna solución de conflictos, llegando de esa manera a alguna solución propuesta, pero que no sea impuesta a las partes del conflicto dado.

Conciliación: Es el proceso en el cual un dúo o más partes acuden a una tercera persona ecuánime, que fomente la plática y apoyo a ambas partes a

poder descubrir alguna resolución respecto a sus disputas que tengan, este también puede tener la facultad de sugerir opciones de soluciones.

Política pública: Es una acción colectiva desarrollada y serie de ajustes políticos, en el cual un gobierno no solo tiene un objetivo planificado, además debe asegurar la respectiva organización y colaboración de actores principales.

Presupuesto por resultados: Es un proceso presupuestal que es establecida por un plan estratégico por parte de Estado ha mediado plazo, que tiene como fin, tener un análisis respectivo a aquellos resultados elaborados por la acción de parte del sector público.

Servicio civil meritocrático: Las personas que trabajan en el Estado se encuentran en el servicio civil, por ende, tienen que ejecutar apropiadamente una administración, con el fin de alcanzar una gestión pública profesional eficiente, en servicio a la población.

La escala de medición de la investigación será ordinal, porque cada respectiva pregunta tendrá una categoría en su medición.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Como menciona (Arias, 2012), la población “es aquella agrupación que puede ser infinita o finita de componentes que tiene algunas particulares similares, la cual serán grandes para deducciones de investigación”(p. 81).

La respectiva población serán todos los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Grau, aquellos que no son directivos y ni funcionarios.

Muestra

La muestra no probabilística, “es una parte determinada de la población que no pretende depender de alguna probabilidad de la selección de algún

elemento, sino por alguna particularidad de la investigación” (Hernández et al., 2014).

Por ello, se considerará a 45 colaboradores administrativos que laboran en las distintas áreas de la Municipalidad Provincial de Grau, son aquellos colaboradores que cumplen sus tareas o actividades cotidianamente en la entidad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Encuesta: Será de gran utilidad para obtener información importante, con el propósito de saber y conocer la opinión de cada uno de los colaboradores de la Municipalidad, por ende, la encuesta tiene como finalidad proporcionar de forma organizada medidas sobre ideas de algún tipo de problema (P. López & Fachelli, 2017).

Instrumentos

Cuestionario: Estará formulado, organizado y estructurado adecuadamente por los indicadores de cada dimensión, con el fin de recabar información respecto a cada encuestado que responderá de manera clara y precisa.

3.5. Procedimientos

En esta investigación el medio de recolección de datos será de fuente primaria, por ello, consistirá en las siguientes fases que se deberá realizar:

Fase 1: Es la comprobación de los instrumentos los cuales son el cuestionario y ficha de observación.

Fase 2: Validación y verificación del cuestionario por un experto.

Fase 3: Se creará y realizará el respectivo cuestionario en un formulario Google

Fase 4: Se originará el respectivo enlace de la encuesta, de esa manera el encuestado podrá responder mediante un celular, Tablet, laptop, etc.

Fase 5: Se empleará el cuestionario a los 45 trabajadores de la Municipalidad de Grau.

La respectiva recolección de datos se dará a través del enlace del cuestionario, mediante el correo personal se recibirá las respuestas, que estarán ordenados y estructurados adecuadamente en el drive.

3.6. Método de análisis de datos

Se aplicará un análisis descriptivo e inferencial

Primeramente, para poder procesar los datos adecuadamente se descargará toda la información de la data de drive, luego se pasará a una hoja Excel ordenadamente, de esa manera general y simple se adecuará a realizar los gráficos.

Por otra parte, para emplear un análisis inferencial, se tendrá que asegurar los datos obtenidos, que estarán presentados de distintas formas para comparar los resultados de acuerdo a las variables y dimensiones, que se obtuvieron mediante gráficos, tablas, cuadros para un correcto análisis y la prueba de hipótesis, posteriormente se dará conclusiones de la investigación. Esto se conseguirá con el apoyo del software SPSS.

3.7. Aspectos éticos

Los derechos de autoría y propiedad intelectual de los investigadores, son tomados respetuosa y cuidadosamente, de esa manera no perjudicar o alterar la imagen del autor, además se utilizó las normas APA séptima versión de esa forma generar transparencia, cumpliendo los aspectos éticos como el respeto, honestidad, responsabilidad.

Asimismo, esta investigación será útil y aprovechado por otras investigaciones que se realizaran en futuro.

IV Resultados

4.1. Presentación

A continuación, se muestra los resultados obtenidos del trabajo de campo, empleando los principios éticos de hizo una recolección de información, donde el indagador no intervino directamente en los datos recolectados, dado que esta información se obtuvo de las personas encuestadas.

No obstante, para una adecuada recolección de información se aplicó el instrumento nombrado cuestionario, el cual fue enviado vía online a correos, redes sociales (WhatsApp, Facebook) mediante el enlace que fue creado, por otra parte, el instrumento fue diseñado solamente mediante el guía, de esa forma tener una medición exacta.

Asimismo, los resultados que se presentaran están replicados en un enfoque cuantitativo, tal como se indicó en el proyecto de tesis, de tal manera que tienen una óptima confiabilidad de los resultados conseguidos.

4.2. Características generales

Por consiguiente, se detalla el análisis que se empleó en el instrumento de investigación, por ello se presenta la siguiente tabla, que muestra los datos generales de los encuestados.

Tabla 1

Datos generales de la unidad de estudio

Datos generales		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	18	40.0
	Masculino	27	60.0
	Total	45	100.0
Edad	De 26 a 35 años	25	55.6
	De 36 a 45 años	9	20.0
	Más de 46 años	7	15.6

	Menos de 25 años	4	8.9
	Total	45	100.0
Estado civil	Casado	13	28.9
	Conviviente	13	28.9
	Soltero	19	42.2
	Total	45	100.0
TIEMPO DE RESIDENCIA EN LA PROVINCIA DE GRAU	de 11 años a más	24	53.3
	de 3 a 5 años	17	37.8
	Menos de 2 años	4	8.9
	Total	45	100.0
ESTUDIOS ALCANZADOS	Bachiller	17	37.8
	Secundaria completa	1	2.2
	Técnico	2	4.4
	Título Universitario	25	55.6
	Total	45	100.0

Nota. La tabla representa los datos generales de los ciudadanos encuestados de la provincia de Grau.

De la tabla podemos interpretar que el 60.0% son de género masculino, habiendo una diferencia del 40.0% que son mujeres, con una edad que sobresale en el grupo de 26 a 35 años de edad que representa el 55.6%, seguidamente por los ciudadanos que poseen más de 45 años. En relación del tiempo de residencia existe un óptimo resultado de 53.3% donde se resalta que residen de 11 años a más los ciudadanos encuestados. De esa manera este instrumento fue aplicado tanto a los colaboradores de la municipalidad y ciudadanos de la provincia de Grau en relación a las dos variables.

4.3. Resultados

Con la utilización de los softwares convenientes, se comprobó la confiabilidad de la aplicación del cuestionario, por ende, se trasladó la

información mediante una adecuada elaboración en la hoja de cálculo de Excel y el SPSS, que a continuación se muestran los resultados dados.

Análisis de confiabilidad

Tabla 2

Resumen de procesamiento de casos

Descripción		N	%
Casos	Válido	45	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	45	100.0

Nota. Esta tabla muestra el análisis de confiabilidad según la data.

Al respecto, podemos indicar que los cuarenta y cinco ciudadanos encuestados, se sujeta la validación de confiabilidad o fiabilidad

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.977	40

Nota. Esta tabla nos presenta la fiabilidad del instrumento aplicado.

La tabla N°3, indica la confiabilidad respecto a la escala de Pearson se encuentra en rango de 0.81 a 1.00 de acuerdo a Ruiz Bolívar (2002), la confiabilidad es muy alta.

Teniendo la confiabilidad del instrumento, por consiguiente, presentamos las tablas que están en función a las variables estudiadas (resolución de conflictos y gestión por resultados) de esa manera poder realizar una deducción de los resultados dados.

Tabla 4

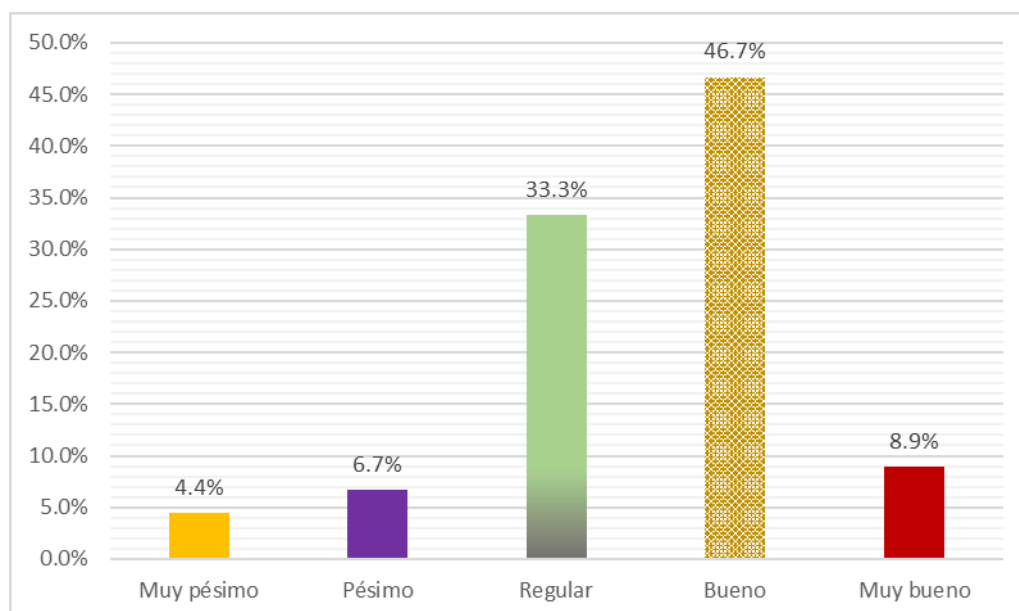
Resolución de conflictos de la Municipalidad de Grau

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy pésimo	2	4.4%
Pésimo	3	6.7%
Regular	15	33.3%
Bueno	21	46.7%
Muy bueno	4	8.9%
Total	45	100.0

Nota. La tabla muestra los resultados del estudio.

Figura 8

Resolución de conflictos de la Municipalidad de Grau



Nota. La figura presenta el porcentaje total de la investigación.

De la figura N°8, se observa los resultados que se obtuvieron para la variable de resolución de conflictos, de las 45 personas encuestadas la mayoría que representa a 46.7% señalaron que existe una buena resolución de conflictos por parte de los funcionarios, mientras el 33.3% indican regular. Eso puede deberse a que existe aún una debilidad por parte de los directivos públicos al momento de resolver los conflictos o no hacen uso de algunas estrategias como la negociación, mediación y conciliación, a favor de la comunidad de Grau.

Tabla 5

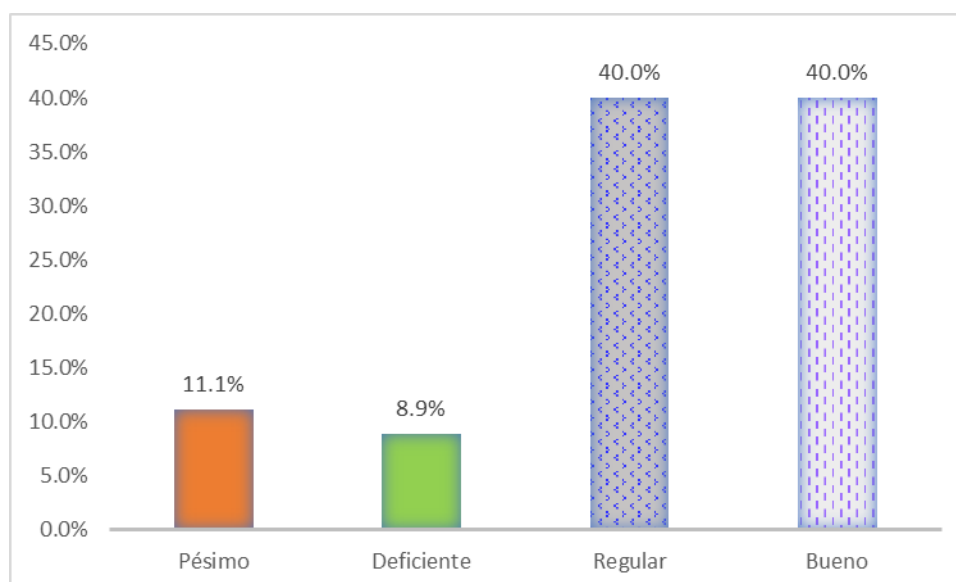
Gestión por resultados de los directivos públicos

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	5	11.1%
Deficiente	4	8.9%
Regular	18	40.0%
Bueno	18	40.0%
Total	45	100.0

Nota. Esta tabla muestra los resultados dados de la investigación.

Figura 9

Gestión por resultados de los directivos públicos



Nota. Esta figura muestra los porcentajes totales del estudio que se realizó.

A respecto, en la figura 9 se observa los resultados de la variable gestión por resultados, deduciendo que existe dos opiniones iguales por parte de las personas encuestadas señalando que un 40.0% es regular y el otro 40.0% es bueno, obteniendo el mismo valor para ambos. Lo que significa que los funcionarios públicos gestionan por resultados eficazmente, usando los recursos de manera eficiente que el Estado les provee, de esa manera mejoran las condiciones de la población de Grau.

Tomando en cuenta las variables estudiadas, se obtuvo el cruce de las variables que son: Resolución de conflictos y Gestión por resultados de la Municipalidad provincial de Grau.

Tabla 6

Cruce de las variables Resolución de conflictos y Gestión por resultados

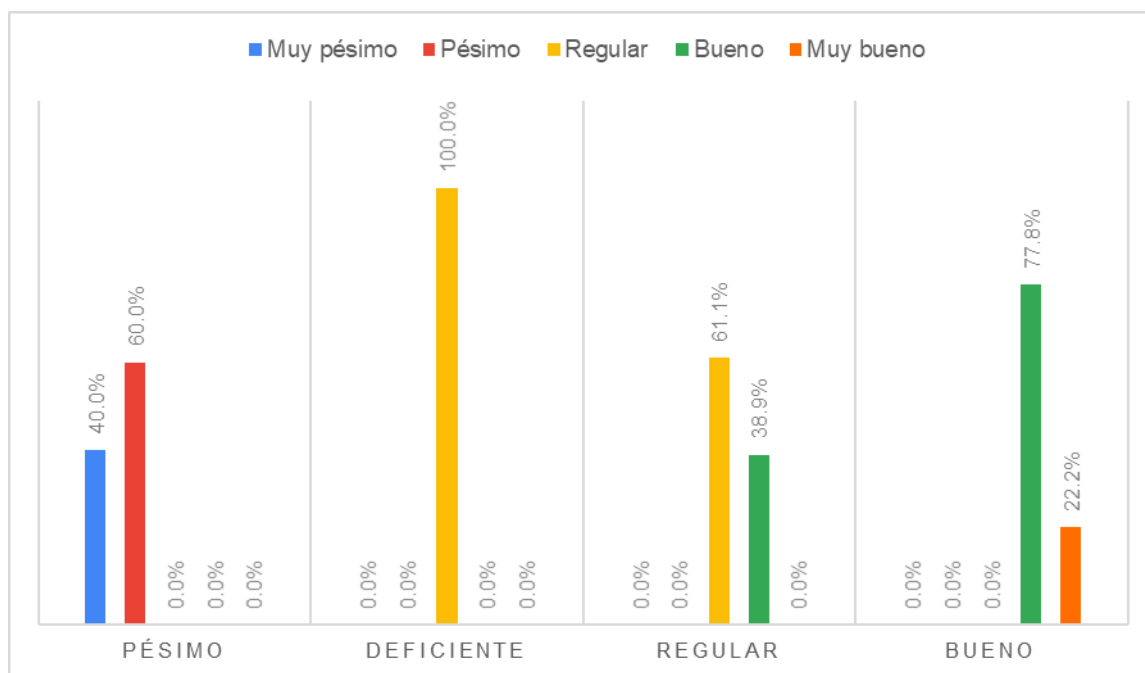
			GESTIÓN POR RESULTADOS				Total
			Pésimo	Deficiente	Regular	Bueno	
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Muy pésimo	Recuento	2	0	0	0	2
		% dentro de V2	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%
	Pésimo	Recuento	3	0	0	0	3
		% dentro de V2	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%
	Regular	Recuento	0	4	11	0	15
		% dentro de V2	0.0%	100.0%	61.1%	0.0%	33.3%
	Bueno	Recuento	0	0	7	14	21
		% dentro de V2	0.0%	0.0%	38.9%	77.8%	46.7%
	Muy bueno	Recuento	0	0	0	4	4
		% dentro de V2	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	8.9%
Total	Recuento	5	4	18	18	45	
	% dentro de V2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Nota. Esta tabla nos indica a las dos variables, con los resultados del estudio.

La tabla N°6, nos muestra detalladamente las dos variables, deduciendo a las más resaltantes; que el 77.8% que corresponde a 14 ciudadanos encuestados indican que es bueno la resolución de conflictos que manejan los funcionarios públicos, los mismos nos señalan de igual manera que es buena la gestión por resultados. Sin embargo, el 61.1% se inclina a que 11 personas opinan que es regular, concluyendo que la resolución de conflictos aún existe una deficiencia de parte de los funcionarios de la Municipalidad, igualmente en la gestión de resultados es débil su administración.

Figura 10

Cruce de las variables Resolución de conflictos y Gestión por resultados



Nota. El gráfico muestra detalladamente en porcentajes de los resultados de la indagación.

En la figura diez, se observa a las dos variables estudiadas, resolución de conflictos y gestión por resultados. En la misma línea se ve, a los rangos más elevados de la gráfica es de que existe una regular gestión por resultados por parte de los funcionarios de la entidad con el porcentaje del 61.1%, eso puede suceder ya que los directivos no administran los recursos que le ofrece el estado para así mejorar las condiciones de la población.

Por otra parte, el 78.7% de los ciudadanos encuestados señalan que es bueno la gestión de los directivos, sin embargo, el 100% de los encuestados indican que aún existen deficiencias, posiblemente esto se deba a que los funcionarios no tienen la capacidad de poder solucionar conflictos, en bienestar de la ciudadanía.

Tabla 7

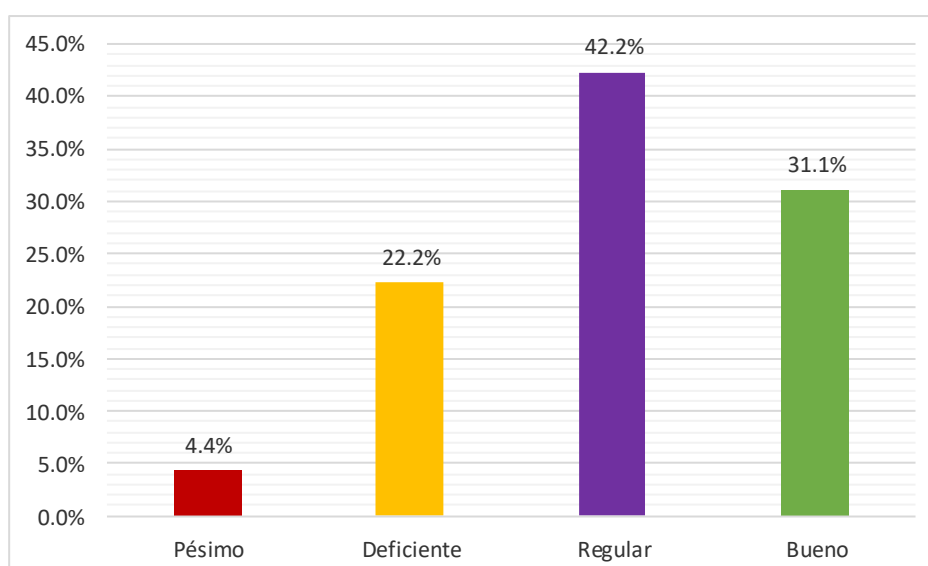
Negociación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Pésimo	2	4.4%
	Deficiente	10	22.2%
	Regular	19	42.2%
	Bueno	14	31.1%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla muestra los resultados según data de la indagación

Figura 11

Negociación



Nota. El gráfico presenta de forma detallada los porcentajes totales de la investigación.

En la figura 11, se puede observar los resultados de la dimensión negociación, donde el 42.2% de los ciudadanos encuestados, indican como regular, la cual está comprendido en que no dieron su punto de vista, solo absteniéndose a no opinar ni en contra ni a favor, por otro lado, el 31.1% como bueno. Eso significa que los funcionarios de la municipalidad no tienen la habilidad de establecer una idónea comunicación, buscar alternativas, donde exista intereses comunes con la población de Grau al momento que se generan conflictos.

Tabla 8

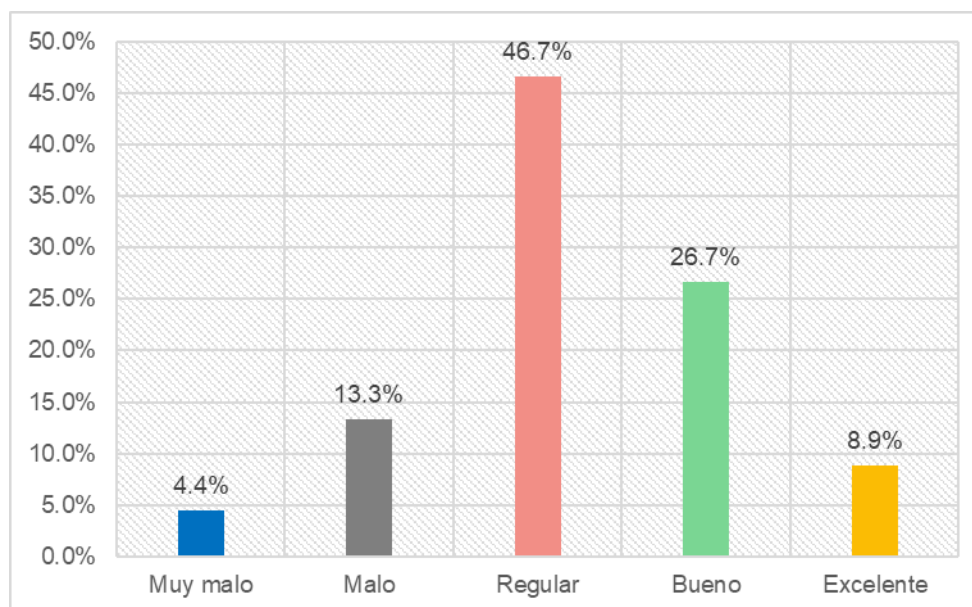
Mediación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	2	4.4%
	Malo	6	13.3%
	Regular	21	46.7%
	Bueno	12	26.7%
	Excelente	4	8.9%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla presenta los resultados de la investigación.

Figura 12

Mediación



Nota. La figura muestra detalladamente en porcentajes la data obtenida.

En la figura doce, se puede observar la dimensión de mediación examinando sus resultados, el 46.7% de las personas encuestadas, se mantienen al margen de manera regular, por otro lado, el 26.7% de los ciudadanos indican que la mediación que aplican los directivos públicos es idónea, por ello lo califican como bueno. Eso significa que los funcionarios resuelven los conflictos de forma imparcial, pacífico y voluntario en beneficio de ambas partes afectadas, siendo así se puede deduce que la aplicación de la mediación no es ni malo ni bueno por parte de los directivos públicos.

Tabla 9

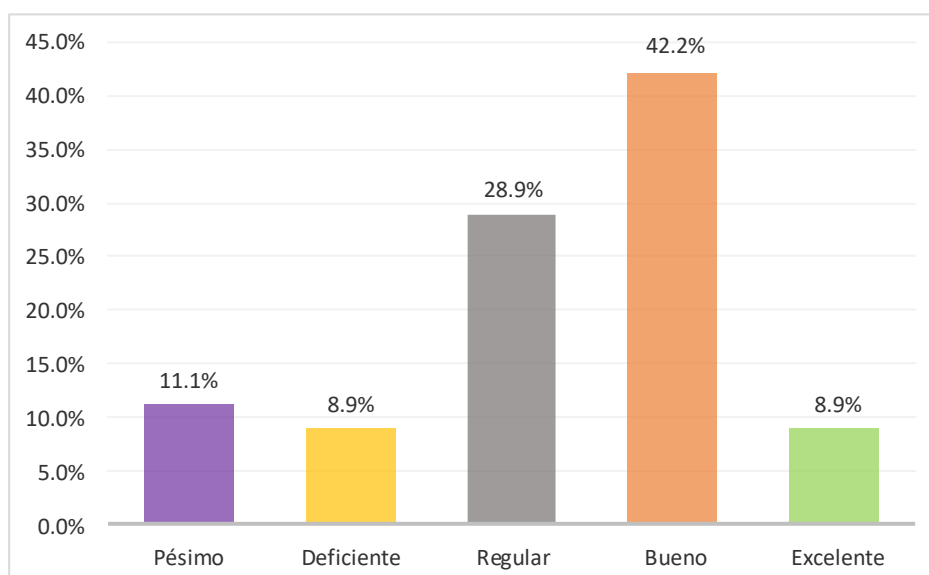
Conciliación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Pésimo	5	11.1%
	Deficiente	4	8.9%
	Regular	13	28.9%
	Bueno	19	42.2%
	Excelente	4	8.9%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla muestra resultados de la indagación.

Figura 13

Conciliación



Nota. La figura presenta los porcentajes de la indagación.

En la figura 13, se muestra los resultados de la dimensión conciliación, el 42.2% de las personas consideran que la conciliación que manejan las autoridades es buena, mientras que el 28.9% señalan que los funcionarios de la municipalidad promueven la conciliación dialogando los intereses de la comunidad por ello lo consideran regular. Eso significa que los colaboradores y ciudadanos consideran que los funcionarios públicos logran acuerdos, dialogando equitativamente para solucionar conflictos por medio de la conciliación.

Tabla 10

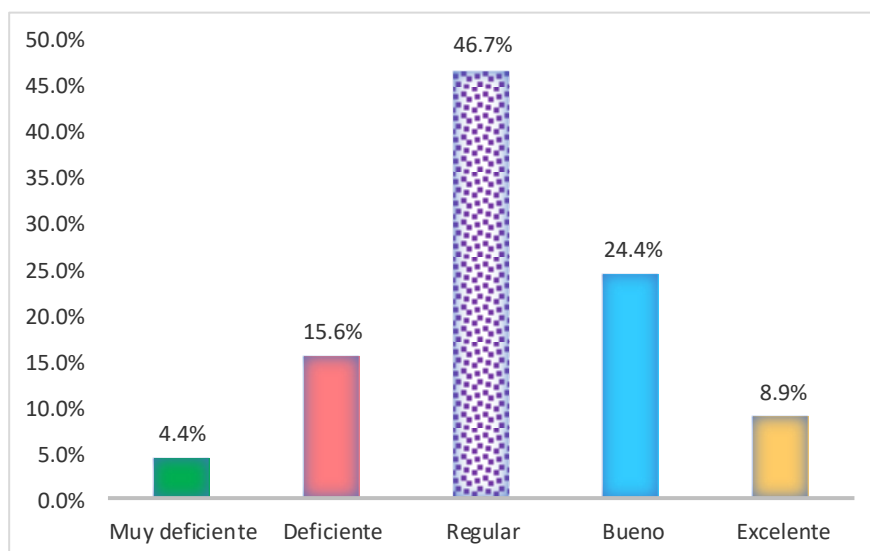
Política pública

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy deficiente	2	4.4%
	Deficiente	7	15.6%
	Regular	21	46.7%
	Bueno	11	24.4%
	Excelente	4	8.9%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla presenta los resultados del estudio.

Figura 14

Política pública



Nota. La figura muestra detalladamente en porcentajes totales de la investigación.

En la figura N°13, se observa resultados de la dimensión política pública, deduciendo, la mayor parte del 46.7% de las personas encuestadas manifiestan que no es deficiente ni buena (regular), y por otro lado el 24.4% lo califica como bueno. Es decir que la población indica que las autoridades no gestionan eficientemente las políticas públicas, eso significa que no se enfocan en la priorización de necesidades, salud y educación que requiere la comunidad de Grau.

Tabla 11

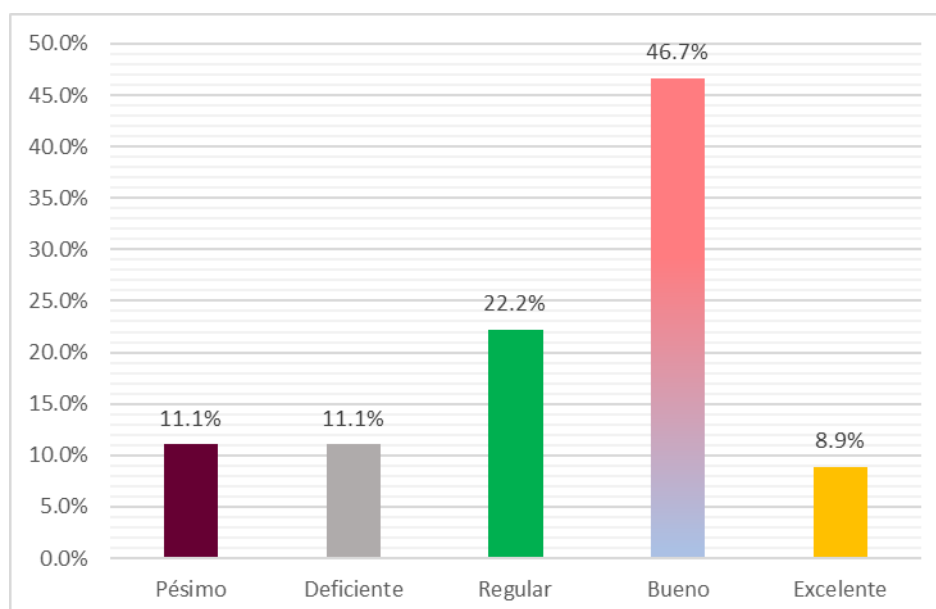
Presupuesto por resultados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Pésimo	5	11.1%
	Deficiente	5	11.1%
	Regular	10	22.2%
	Bueno	21	46.7%
	Excelente	4	8.9%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla muestra detalladamente los resultados de la indagación.

Figura 15

Presupuesto por resultados



Nota. La figura muestra los porcentajes totales del estudio.

Tomando en cuenta a la figura N°15, se observa los resultados de la dimensión presupuesto por resultados, obteniendo que el 46.7% de las encuestados opina que existe un buen manejo del presupuesto, mientras que el 22.2% lo considera como regular, absteniéndose a no opinar ni en contra ni a favor, por otro lado, el 11.1% considera que es deficiente. Eso significa que los directivos de la municipalidad de Grau gestionan de forma adecuada el presupuesto alcanzando, evaluando los resultados con transparencia y participación de la población.

Tabla 12

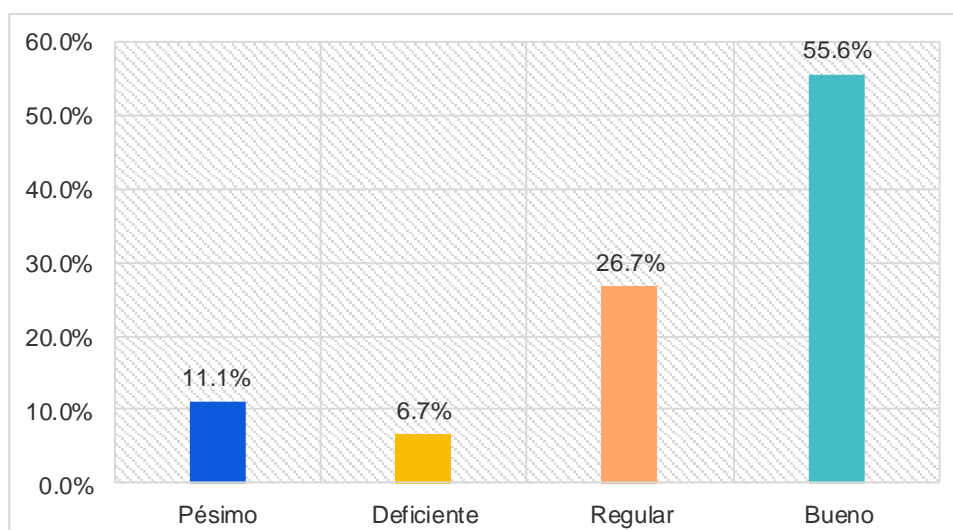
Servicio civil meritocrático

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Pésimo	5	11.1%
	Deficiente	3	6.7%
	Regular	12	26.7%
	Bueno	25	55.6%
	Total	45	100.0

Nota. La tabla presenta los resultados de la investigación.

Figura 16

Servicio civil meritocrático



Nota. La figura muestra detalladamente los porcentajes de la investigación.

En la figura catorce, se puede observar los resultados de la dimensión servicio civil meritocrático, deduciendo que el 55.6% de los ciudadanos encuestados indican como bueno al servicio civil meritocrático, mientras que el 26.7% como regular, el cual está comprendido a no opinar ni en contra ni en favor. Eso significa que la entidad promueve los concursos por desempeño, evalúan por desempeño y ofrecen igualdad de oportunidades laborales para los habitantes tanto para mujeres y varones de la población de Grau, de esa manera hay una mejora en la gestión de la municipalidad.

4.4. Pruebas de hipótesis

Hipótesis general:

H0: No existe una relación positiva alta entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021

H1: Existe una relación positiva alta entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021

Tabla 13

Correlación de Resolución de conflictos y Gestión por resultados

Correlaciones				
		V1	V2	
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000	,835**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	45	45
	V2	Coefficiente de correlación	,835**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	45	45

Nota. La tabla detalla a las dos variables indagadas, mostrándonos el coeficiente de correlación.

De la prueba obtenida en la tabla trece, el Rho de Spearman con un valor de significancia de 0.000, con una correlación de 0.835, de lo cual se puede entender. Que siendo menor que 0.05 de nivel de la significancia. En tal sentido se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna indicando que “Existe una relación positiva alta entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021”.

Hipótesis específica 1:

H0: La relación entre negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. No es positiva baja

H1: La relación entre negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. Es positiva baja

Tabla 14

Correlación de negociación y gestión por resultados

Correlaciones				
		D1	V2	
Rho de Spearman	D1	Coeficiente de correlación	1.000	0.249
		Sig. (bilateral)		0.099
		N	45	45
	V2	Coeficiente de correlación	0.249	1.000
		Sig. (bilateral)	0.099	
		N	45	45

Nota. La tabla detalla las correlaciones de la primera dimensión y segunda variable.

De la prueba obtenida de la tabla N°13, el Rho de Spearman con un valor de significancia de 0.000 con una correlación de 0.249, de lo cual se puede concluir. Que siendo menor que 0.05 del nivel de significancia. Por ello, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “Existe una relación positiva baja entre negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau”.

Hipótesis específico 2:

H0: La relación entre la mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. No es positiva alta

H1: La relación entre la mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. Es positiva alta

Tabla 15

Correlación de mediación y gestión por resultados

Correlaciones				
		D2	V2	
Rho de Spearman	D2	Coeficiente de correlación	1.000	
			,880**	
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	45	45
	V2	Coeficiente de correlación	,880**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	45	45

Nota. La tabla muestra las correlaciones de la segunda dimensión con la segunda variable.

De la prueba obtenida N°14, el Rho de Spearman con un valor de significancia de 0.000, con una correlación de 0.880, de lo cual se puede inferir. Que siendo menor que 0.05 del nivel de la significancia. Se indica que, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “Existe una relación positiva alta entre la mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau”.

Hipótesis específica 3:

H0: La relación entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. No es positiva alta

H1: La relación entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, 2021. Es positiva alta

Tabla 16

Correlación de la conciliación y gestión por resultados

Correlaciones				
		D3	V2	
		Coeficiente de correlación	1.000	,762**
	D3	Sig. (bilateral)		0.000
		N	45	45
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	,762**	1.000
	V2	Sig. (bilateral)	0.000	
		N	45	45

Nota. La tabla muestra las correlaciones de la tercera dimensión con la segunda variable.

De la prueba obtenida N°16, el Rho de Spearman con un valor de significancia de 0.000, con una correlación de 0.762, de lo cual se puede inferir. Que siendo menor que 0.05 del nivel de la significancia. Se indica que, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna “Existe una relación positiva alta entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau”.

V Discusión

Seguidamente en este presente apartado analizaremos, comparando los resultados dados a través del procesamiento de datos que se obtuvo en este estudio, con las teorías mostradas en el trabajo; por otra parte, se describirá los puntos cruciales y se finalizará con cruciales indagaciones en el ambiente científico y social.

Tomando lo manifestado por la OCDE (2018), indica que en América Latina y el Caribe existe una desconexión entre los ciudadanos y la entidades públicas que los representan, esto sucede porque algunos ciudadanos se encuentran descontentos con la gestión y manejo de resolución de conflictos. Al respecto con nuestros resultados de nuestra investigación aplicada a 45 ciudadanos de la Provincia de Grau, manifiestan que el 33.3% se resuelven conflictos por parte de los funcionarios de manera regular. Es decir que una mayor parte de las personas opina que hay un descontento con la administración de los directivos públicos realizados en este periodo del 2021. De ello podemos deducir que aún existen algunas carencias para el buen manejo de resolver conflictos mediante una negociación, mediación y conciliación.

Por otra parte, analizando desde el punto de vista de la gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, los resultados muestran que el 40.0% de los ciudadanos indican que regularmente existe una buena gestión por parte de los funcionarios, eso significa que aún hay algunas deficiencias, como lo manifiesta Pilcomamani (2019), añade que es vital obtener informaciones sobre el gasto público, sino existirá deficiencias respecto a una buena toma de decisiones de gestión administrativa, por el hecho de que no se generan gastos que beneficien las condiciones de vida de la comunidad. Como lo manifiesta García y García (2010), “La GpR es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación)” (p. 6). De tal forma en la Municipalidad Provincial de Grau los directivos no asumen adecuadamente sus responsabilidades para el buen logro de resultados,

priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos teniendo una transparente gestión con la participación de los ciudadanos y mejorando la buena atención en favor de la población. Sabiendo que la GpR es una estrategia que será aplicada a la gestión pública implicando tomar decisiones sobre aquel apoyo confiable respecto a los distintos resultados de la acción estatal para la sociedad.

Asimismo, analizando generalmente las variables, se concluye que una gran parte de los ciudadanos indican que es regular la resolución de conflictos que manejan los directivos, de tal forma igualmente esto va afectando a la gestión por resultados, dado que si hay una gran cantidad de conflictos en la entidad, como lo indican los ciudadanos hay un 40.0% no tienen una buena gestión por resultados, esto quiere decir que la institución no puede alcanzar una buena administración eficiente. Como lo menciona Domínguez y García (2003), es vital establecer objetivos y metas de la organización para así resolver conflictos, establecer una gestión adecuada será importante para llegar a los propósitos de la institución.

Teniendo en cuenta a Villalobos y Pertuz (2019), expone que los directivos y el personal administrativo deben de utilizar estrategias para la resolución de conflictos, viéndolo como una oportunidad de aprendizaje donde exista el dialogo por las partes, llegando a un acuerdo mediante estrategias como la negociación, la mediación y conciliación. A ello se suma el aporte de (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), afirma que en el Perú, el 14% de los peruanos indican que hay una injusta distribución de la riqueza del país por ello se generan conflictividad social y esto afecta a la gobernanza democrática. En la misma línea se puede inducir que los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Grau aplican de forma regular las estrategias de resolución de conflictos dado que 33.3% manifiesta ese porcentaje, eso quiere decir que tienen mucho para mejorar en su gestión de esa forma poder resolver conflictos, ya sean conflictos laborales, conflictos económicos, conflictos normativos, etc.; De tal manera así mejorar las condiciones de los colaboradores de la entidad pública como de los ciudadanos de la Provincia de Grau.

Por otro lado, Manzano & Torres (2000), indica que la negociación se basa cuando un dúo o más partes de un conflicto, puedan obtener una conformidad por un intercambio de opiniones o una conversación, obteniendo o finalizando a intereses comunes. En base a los resultados dados el 42.2% de las personas encuestadas nos dan a conocer que es regular la forma en que los directivos públicos administran los conflictos mediante la negociación, eso significa que aún hay brechas que se deben de solucionar a favor de la comunidad, dado que los funcionarios deben tener comunicación, escuchando las diferencias para así poder llegar a un mutuo acuerdo con la ciudadanía de la Provincia de Grau, que concuerda con lo citado por Fuquen (2003), propone que, la negociación es un método donde dos representantes o más partes implicadas suelen llegar a una resolución, utilizando un carácter de solución pacífica, manejándolo mediante la buena comunicación, sin usar algún tipo de violencia, de tal forma favoreciendo a todos los implicados. Por otra parte, Vado (2020), menciona que “la negociación se está haciendo parte de vida de los profesionales ya que ha sido un medio, que se utiliza con una serie de respectivos conocimientos e instrumentos especializadas, también como aquellas habilidades especiales” (p. 279).

En la misma línea se puede inferir que los directivos aún no tienen la habilidad de negociación con los habitantes de la comunidad puesto que falta un poco más de gestión para mejorar o priorizar las necesidades de la sociedad. Aunque en esta pandemia se vio que algunas de las entidades del estado no supieron actuar adecuadamente en beneficio de la comunidad, esto se debe a que en algunas provincias se generaron distintos conflictos sociales, la cual el gobierno no supo manejar o resolver esos conflictos.

En cuanto a Miranda (2010), realizó un estudio de caso, obtuvo como resultados que la empresa teniendo una efectiva comunicación con la comunidad evita algunos problemas o conflictos que se pueda dar entre ellos, como lo advierte Ongallo (2007), “la comunicación es un proceso de intercambio, que se puede completar o perfeccionar de acuerdo si se ha superado las distintas fases que interviene en el mismo” (p. 11). Eso quiere decir que en base a los resultados dados el 33.3% de los encuestados señalaron que los funcionarios aplicaron una regular resolución de conflictos, definiendo a la resolución de conflictos como

“aquella acción donde existen grupos interactivos que forman parte de un proceso total para generar una transformación de un conjunto de personas para lograr y poder superar algún problema, buscando así alguna optima solución” (J. Vargas & Flecha, 2013, p. 83). Ya se utilizando una negociación, mediación o conciliación de esa manera resolver y llegar acuerdos mutuos con la población de Grau, según los datos e información que nos brindó nuestro instrumento (cuestionario), nos presentó que los funcionarios de la institución desarrollan de manera regular algunas estrategias de resolución de conflictos como las dimensiones de esta indagación, dando a conocer a aquellas personas que fueron encuestadas indicaron que utilizan la negociación de forma regular con un 42.2%, eso quiere decir que una gran parte opina ni en contra ni en favor, el buen manejo de resolver conflictos, por otro lado la mediación de igual manera regular con un 46.7%, en otras palabras los directivos no resuelven eficazmente los conflictos de forma imparcial y voluntaria para poder llegar acuerdos mutuos con los ciudadanos de la sociedad con un intermediado se debe escuchar a ambos lados implicados para disponer los intereses o proveer una buena solución equitativa para ambas partes que se encuentran en controversia (Fuquen, 2003). Y por último, la conciliación si es buena con un 42.2%, eso nos quiere decir que los directivos si acuden a una tercera persona para poder llegar acuerdos con las personas de la provincia de Grau, de acuerdo con Salvador (2003), la conciliación es el proceso en el cual un dúo o más partes acuden a una tercera persona ecuánime, que fomente la plática y apoyo a ambas partes a poder descubrir alguna resolución respecto a sus disputas que tengan.

Por ende, cabe mencionar que es importante optar de estas estrategias de esa manera generar un bien común para sociedad; analizando de manera general esta información se puede deducir que es vital que los funcionarios conozcan aquellas brechas que existen en la población para solucionarlo de forma eficaz y eficiente, de esa manera no se generaran conflictos.

Como menciona Rojas (2015), la administración pública es un mecanismo a fin de poder lograr progresar socialmente y económicamente sustentado, asimismo se entiende como una vía a fin de alcanzar los propósitos que el Estado propone y se puedan llegar a toda la población. Por otro lado la gestión para resultados es

un criterio que fortalecerá la eficiente gestión por los organismos públicos, de la misma forma este tendrá un efecto respecto al accionar en favor a los ciudadanos y la población (BID, 2007).

Asimismo, se entiende la gestión por resultados como un enfoque moderno de la gestión pública, este con el fin de administrar apropiadamente los recursos públicos asegurando un impacto positivo en la calidad de vida de la ciudadanía. No obstante, en el hallazgo de la indagación en referencia a las políticas públicas las personas dan a conocer que es regular con un 46.7%, esto quiere indicar que los funcionarios no dan prioridad a aquellas necesidades vitales de la comunidad que se ocasiona en este periodo de pandemia como lo menciona Velásquez (2009), la política pública hace más referencia aquel proceso que integra las decisiones en el sector público sean basadas a solucionar o prevenir alguna situación problemática que pueda suceder en la población, por otro lado, referente a presupuesto por resultados indicaron que es bueno con un 46.7%, eso significa que una gran parte de los encuestados indico que existe una transparente participación de la población con respecto del tema de presupuesto, y por último el servicio civil meritocrático de igual manera los encuestados señalo que es bueno con un 55.6%, eso quiere decir que los funcionarios generan igualdad de oportunidades laborales para los ciudadanos. Analizando los resultados dados significa que los directivos aún tienen algunas deficiencias respecto a algunas dimensiones de este estudio, deduciendo que su gestión de la Municipalidad Provincial de Grau puede mejorar de forma más eficaz, utilizando o haciendo un buen uso de las herramientas e instrumentos que el estado les provee garantizando el buen cumplimiento con las metas y serán beneficiosas para las necesidades de la sociedad. Por último, referente a esta parte en algunas de las investigaciones, se puede concordar ya que los resultados tienen una aproximación relevante, indicando que la gestión pública debe de seguir mejorando por parte de los funcionarios públicos de esa forma mejorar la buena calidad de los habitantes de la comunidad, evitando conflictos que puedan existir.

Esta indagación se tomó aspectos metodológicos de tal forma para tener coherencia, con resultados aptos, asimismo lo valioso de esta investigación es

que servirá como guía para las distintas investigaciones futuras, tanto al gobierno local como a los directivos públicos y trabajadores de la institución.

VI Conclusiones

1. Se determinó que existe una relación entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021, implementando el instrumento del estudio, se obtuvo en los descubrimientos que los directivos públicos resuelven los conflictos de manera regular con un 33.3% y por otro lado el 40.0% de igual manera gestionan por resultados regularmente los recursos del Estado. De los 45 ciudadanos encuestados la gran parte consideran que aún existe una deficiencia en la resolución de conflictos por parte de los directivos públicos. Asimismo, el Rho de Spearman tiene el valor de 0.835, que señala una correlación positiva alta.
2. Se conoció la relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad provincial de Grau, se generó hallazgos mediante el instrumento implementado, que el 42.2% de las personas encuestadas califica como regular. Es decir, los funcionarios establecen alternativas de negociación regularmente, por ello los ciudadanos se encuentran descontentos dado que solo solucionan algunos conflictos que existe en la comunidad de Grau, donde la prueba de Rho de Spearman es 0.249, interpretando que la relación es positiva baja.
3. Por otro lado, se conoció la relación de la mediación y gestión por resultados de los funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de Grau. El procesamiento de los datos que se obtuvieron, indica el resultado que el 46.7% de los encuestados manifiestan que no es mala ni buena la mediación que manejan los directivos, en diferencia del 26.7% señalaron como buena. Con este hallazgo se deduce que la mayor parte de las personas consideran que los funcionarios no aplican la mediación adecuadamente y, por ende, no resuelven conflictos, y según la prueba de RS de 0.880, se interpreta una relación positiva alta.

4. Por último, la relación que existe entre la conciliación y gestión por resultados de los directivos de la Municipalidad de Grau. Los resultados que se obtuvo mediante el instrumento y el procesamiento de datos muestran que la conciliación dada por las autoridades, el 42.2% indicaron como buena, mientras que el 8.9% lo considera deficiente. Siendo el hallazgo aún existe debilidades de los directivos públicos para solucionar conflictos, empleando la prueba de Rho Spearman el valor es de 0.762, donde existe una relación positiva alta.

VII Recomendaciones

1. Se recomienda a los directivos y funcionarios públicos poder aplicar estrategias de resolución de conflictos para resolver eficazmente los conflictos que se puedan generar dentro y fuera de la entidad, de esa manera no tener inconvenientes en base a su gestión por resultados alcanzando el objetivo de la institución.
2. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Grau tener en cuenta que a los directivos les falta tener la habilidad o capacidad de negociar, de esa manera solucionar conflictos o enfrentamientos, ya que este requiere de disciplina, planeación y actitud.
3. Se recomienda a la institución de considerar utilizar la mediación de forma más adecuada, de tal forma poder resolver los conflictos buscando una solución favorable a favor de la Provincia de Grau, actuando de manera imparcial, pacíficamente, escuchando a las partes afectadas, generando de esa manera acuerdos.
4. Se recomienda a los funcionarios tener más transparencia respecto al presupuesto de los recursos públicos, dando a conocer cómo y a qué está destinado cada recurso brindado por el Estado, mejorando así la calidad de vida y generando participación con los habitantes de la Provincia de Grau.

Referencias bibliográficas

- Aday, A. (2015). *Gestión por Resultados*. Slideplayer.
<https://slideplayer.es/slide/3563135/>
- Aicad Business School. (2021). *Alcanzar resultados: el desafío para alcanzar el éxito*. <https://www.aicad.es/alcanzar-resultados>
- Alcántara, G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens*.
- Altamirano, F. (2017). *Modelos de negociación: análisis del proceso de negociación colectiva en Minera la Escondida*.
- Alvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., & Campoverde, F. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*.
<https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.41>
- Andalucía Emprende. (2016). Estrategias de negociación. *Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo*.
- Areco, L. (2014). *Metodología para la Implementación del presupuesto basado en resultados en el marco de los ODM*. Slideplayer.
<https://slideplayer.es/slide/2352861/>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica* (Issue May).
- Avalos, R. (2018). *El impacto de una gestión por resultados de la administración de parques zonales y metropolitanos, entre los años 2011 al 2017*.
Universidad Científica del Sur.
- BID. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en es sector público. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- Bizneo. (2021, January 8). *Evaluación del desempeño*.
<https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Bustamante, G., & Mendoza, C. (2013). Estudios de correlación. *Revista de Actualización Clínica*.
- Caicedo Garcia, E. (2015). La resolución de conflictos laborales: Un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–23.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6397#?>

- Cambios clave. (2020). *¿Qué es la gestión de la calidad y como nos ayuda?*
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/08/que-es-la-gestion-de-la-calidad/>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. In *OHSAS*.
www.pearsoneducacion.comwww.FreeLibros.org
- Canto Sáenz, R. (2018). *Análisis de políticas públicas: evitar enfoques únicos*.
www.juridicas.unam.mx<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjvLibrocompletoen:https://tinyurl.com/y5vn7p68>.-<http://www.inap.org.mx>
- Castellano, M., Virviescas, J., Castro, E., Alvarino, C., Pinzón, B., & Gutiérrez, R. (2017). Resolución de conflictos para el fomento de la cultura de paz: importancia de los medios de comunicación alternos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 56–65.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69551301005>
- CeJuMe. (2021). *Características de la mediación*.
<https://cejume.jusmisiones.gov.ar/index.php/mediacion/caracteristicas>
- CEPLAN. (2018). *Guía de políticas nacionales*.
- CMICAV. (2018). Características de la mediación. In *Ilustre Colegio de Abogados de Valencia*.
- Consejería de Administraciones Públicas, J. y S. (2020). *Características de la mediación*. Gobierno de Canarias.
<https://www.gobiernodecanarias.org/justicia/temas/mediacion/caracteristicas.jsp>
- Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Enfoques*, 16(28), 13–39.
https://www.researchgate.net/profile/Jaime_Contreras4/publication/328461453_Gestion_por_resultados_en_las_politicas_para_la_superacion_de_la_pobreza_en_Chile/links/5bcf23b892851c1816bb10af/Gestion-por-resultados-en-las-politicas-para-la-superacion-de-la-p
- Cruz, M. (2015). *Resolución de conflictos laborales en el sector público en la comisión de personal como instancia conciliatoria : experiencia de República Dominicana*. 14, 10–13.
- De Armas Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos.

- Educar*, 32, 125. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.294>
- Defensoría del Pueblo. (2021). *La Defensoría del Pueblo registro 191 conflictos sociales al mes de abril 2021*.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *El valor del diálogo*.
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Prevención y gestión de conflictos sociales contexto de la pandemia por el covid-19*. <http://www.defensoria.gob.pe>
- Domínguez, R., & García, S. (2003). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. *Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Caelos*, 53.
- Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito. (2012). *Estudio de impacto ambiental de la primera línea del metro de Quito*.
<http://riunet.upv.es/handle/10251/10783?locale-attribute=ca>
- Escuela Internacional de Posgrado. (2019, June 14). *Gestión Pública: Presupuesto por Resultados (PpR) | Escuela Internacional de Posgrado*.
<https://eiposgrado.edu.pe/blog/gestion-publica-presupuesto-por-resultados-ppr/>
- Fundación Democracia y Gobierno Local. (2012). *Políticas públicas municipales: ¿cómo priorizar y gestionar adecuadamente las políticas locales?*
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*.
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública* (Editorial Porrúa).
- García, R., & García, M. (2010). La gestión para resultados en desarrollo. In *Banco Interamericano de Desarrollo (BID, Vol. 2)*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desafios-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Gestión de desempeño. (n.d.). *Proceso evaluación de resultados*. Retrieved September 17, 2021, from
<https://documentacao.senior.com.br/es/gestaodepessoas/7.0.0/paineldegestao/gestao-desempenho/manual-processos/avaliacao-resultados.htm>
- Gilar, R., Sánchez, B., & Mañas, C. (2005). Los procesos de mediación para la resolución de conflictos. Descripción de una experiencia. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 239–248.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832309017>

- Gobierno del Perú. (2021). *En qué consiste la rendición de cuentas a la Contraloría General de la República*. <https://www.gob.pe/12308-en-que-consiste-la-rendicion-de-cuentas-a-la-contraloria-general-de-la-republica>
- Gómez, C. (2016). *Origen y evolución del estudio de la Administración Pública*.
- Gonzales, E. (2020). *La gestión por resultados en la gerencia pública*. Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-por-resultados-en-la-gerencia-publica>
- Groom, A. J. . (n.d.). *Teoría de la resolución de conflictos*. Revista Al Tema Del Hombre. Retrieved September 14, 2021, from <http://www.chasque.net/frontpage/relacion/anteriores/9611/16.htm>
- Guillén, S., Paniagua, F., & Arias, R. (2011). *Manual de formación en negociación basada en intereses*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Hintze, J. (2005). Control y evaluación de resultados. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*. www.top.org.ar
- IBM. (2017). *Priorización de necesidades de alta prioridad*. <https://www.ibm.com/docs/es/spm/7.0.1?topic=results-prioritizing-high-priority-needs>
- Iglesias Ortuño, E. (2013). La Mediación como Método para la Resolución de Conflictos. *TSMU. Revista de Trabajo Social de Murcia*, 18, 8–17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4549233>
- Igualdad de oportunidades*. (2021). Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Igualdad_de_oportunidades
- Instituto De Ciencias HEGEL. (2021, January 19). *La gestión por resultados en Perú*. <https://hegel.edu.pe/blog/la-gestion-por-resultados-en-el-peru-que-es-y-que-dice-la-ley/>
- La Rosa, J., & Rivas, G. (2018). *Teoría de conflictos y mecanismos de solución*.
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Redalyc*, 197–216. <https://doi.org/10.4272/978-84-9745-427-8.ch9>
- León Garrido, C. A. (2016). La gestión del conflicto en la organizaciones complejas. In *Universidad Internacional de Andalucía*.

- Llerena, K. (2019). *Irrenunciabilidad de derechos laborales en las conciliaciones con pretensión dineraria de los procesos judiciales del modulo laboral de la nueva ley procesal del trabajo de la corte superior de justicia de Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín.
- López, I., & Vargas, M. (2017). *El voluntariado como puente de transformación social*. 1–48.
- López, P., & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
- Lorenzo Cadarso, P. (2001). Principales teorías sobre el conflicto social. *Norba. Revista de Historia*, 15, 237–253.
- Lucas, M. (2017). *El método de Harvard y su pertinencia en la resolución de conflictos de tipo laboral en las empresas públicas*.
- Manzano, M., & Torres, C. (2000). *La negociación una alternativa en la solución de conflictos*.
- Matallana Ruiz, R. (2019). La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *THEMIS Revista de Derecho*, 75, 135–147. <https://doi.org/10.18800/themis.201901.011>
- MEF. (2011). *Presupuesto por resultados*.
- MEF. (2021a). *Presupuesto por resultados*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101162&lang=es-ES&view=article&id=5334
- MEF. (2021b, January 7). *MEF iniciará el plan de implementación del Régimen del Servicio Civil, hacia una carrera pública meritocrática*.
https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=0&id=6849&lang=en-GB
- Merino, V., Alberto, J., Chávez, Z., & Enrique, W. (2020). *La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales*.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Miranda, A. (2010). La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos : un estudio de caso [Pontificia Universidad Católica del Perú]. In *PQDT - Global*. <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/docview/2430675973?accountid=28692%0Ahttp://hdl.handle.net/20.500.12404/1039>

- Mocletón, M., & González, L. (2016). Medios alternos de resolución de conflictos laborales en Venezuela. *Impacto Científico*, 11(1), 8–18.
<https://www.aacademica.org/luis.j.gonzalez.oquendo/11>
- Moffitt, M. L., & Bordone, R. C. (2005). Manual de solución de controversias. *Programa de Negociación de La Facultad de Derecho de Harvard*.
www.josseybass.com
- OCDE. (2018). *La integridad pública en América Latina y el Caribe 2018-2019*.
www.oecd.org/gov/ethics
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación* (Dykinson). www.dykinson.es
- Ortego, M. del C., López, S., & Álvarez, M. (2011). *Ciencias psicosociales I*.
- París, S., & Martínez, V. (2005). *La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz*.
- Parra, J., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). *Estrategias para negociaciones exitosas*. 8. www.itpuebla.edu.mx/www.e-gnosis.udg.mx/vol8/art8
- Patiño, L. (2008). *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la vivienda, en el período 2008-2016*. Universidad EAFIT.
- Payano, C. (2018). *Gestión del presupuesto por resultados y su relación con la calidad del gasto público en la unidad ejecutora 004: Marina de Guerra del Perú*. Universidad Ricardo Palma.
- PCM. (2013, July 6). *Ley Servir: Meritocracia, capacitación y más beneficios laborales*. <http://www.pcm.gob.pe/2013/07/ley-servir-meritocracia-capacitacion-y-mas-beneficios-laborales/>
- Pilcomamani, I. (2019). *La gestión del presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad del gasto en la municipalidad provincial de el Collao periodo 2017*. Universidad Nacional del Antiplano.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2019). *Evaluación de desempeño*.
- Popper, K. (1980). La lógica en la investigación científica. In *Archivos de Cardiología de México* (Vol. 86, Issue 2).
<https://doi.org/10.1016/j.acmx.2016.01.006>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Importancia del diálogo para la prevención de conflictos y la construcción de paz*. 6.

- http://www.boston.com/news/nation/articles/2008/04/25/bringing_iraqis_to_the_table
- Pumariño, E. de la A. (2015). *El arte de negociar*.
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*.
- Ramos Mollehuara, J. F. (2018). Gestión de conflictos y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca – 2018. In *Universidad Autónoma del Perú*.
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/784>
- Real Academia Española. (2021). *Pacífico, Pacífica*. Asociación de Academias de La Lengua Española. <https://dle.rae.es/pacifico>
- Rojas, P. (2015). Administración pública y los principios del derecho administrativo en Perú. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (13), 193–209. <https://doi.org/10.18601/21452946.n13.10>
- Ruiloba, J., & Navarro, R. (2020). ¿Administraciones públicas “genderizadas”? Saco, V. (2008). *Resolución de conflictos normativos en Derecho Internacional Público*. 77(July 1983), 231–261.
- Salvador, R. (2003). Conciliación: Procedimiento y técnicas de conciliación. ASOPDES.
- Sánchez, E., Pérez, A., Vázquez, N., García, I., Fernández, A., Novoa, A. M., & Daban, F. (2018). La priorización comunitaria en el programa Barcelona Salud als Barris. *Gaceta Sanitaria*, 32(2), 187–192.
<https://doi.org/10.1016/J.GACETA.2017.04.005>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122.
<https://doi.org/10.19083/RIDU.2019.644>
- Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. <https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>
- Secretaría de Salud Laboral, & Desarrollo Territorial. (2019). *Cuadernillo resolución de conflictos laborales* (UGT-Madrid).
- SERVIR. (2012). *El servicio civil Peruano*.
- SERVIR. (2015, June 24). *La meritocracia prevalecerá en la selección de los*

- nuevos Directivos Públicos. <https://www.servir.gob.pe/la-meritocracia-prevalecera-en-la-seleccion-de-los-nuevos-directivos-publicos-senala-servir/> SGP. (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*.
- Tello, P., Bermúdez, V., & Ruiz, P. (2008). *Igualdad de oportunidades y política*.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2014). *Instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto*. www.cpp.com
- Tigo. (2020). *La importancia de los acuerdos*. <https://contigoconectados.com/mediacion/la-importancia-de-los-acuerdos/>
- Torres-Melo, J., & Santander, J. (2013). Introducción a las políticas públicas, conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía. In *IEMP Ediciones*. <http://bit.ly/34siOO5>
- UNESCO. (n.d.). *Educación para la salud y el bienestar*. Retrieved September 17, 2021, from <https://es.unesco.org/themes/educacion-salud-y-bienestar>
- Vado, L. (2020). Medios alternativos de resolución de conflictos. *Estudios Jurídicos*, 114–129. <https://doi.org/10.2307/j.ctv103xcx6.8>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356003>
- Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Rev. de Investigación de La Facultad de Ciencias Administrativas*, 15, 3–32. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/227553/Artículo_V2.pdf
- Vargas, J., & Flecha, R. (2013). El aprendizaje dialógico como “experto” en resolución de conflictos. *Revista de Psicodidáctica / Journal of Psychodidactics*, 281–301. <https://doi.org/10.1387/revpsicodidact.14772>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>
- Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública.” *Desafíos*, 20(20), 149–187.
- Viana, M. (2014). *La Mediación, características, modelos, proceso, técnicas o herramientas de la persona mediadora y límites a la mediación*.
- Villa Navas, A. R., Brito Carrillo, C. J., & Pinto Aragón, E. (2019). Alternativas de negociación de conflicto una opción para la paz. *Revista Boletín Redipe*, 8(7),

90–98. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i7.779>

Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *Sapientiae*, 5(1), 31–57. <https://doi.org/10.37293/sapientiae51.03>

Waissbluth, M., & Larraín, F. (2018). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un Mejor Estado Para Chile*.

Zorrilla, D. M. (2015). *Capítulo 36 Conflictos normativos* (Vol. 2, p. 1307). www.juridicas.unam.mxhttp://biblio.juridicas.unam.mxhttp://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=3796

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	V/DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Qué grado de relación existe entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021?</p> <p>Problema específico ¿Cuál es la relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?</p> <p>¿Cómo es la relación entre mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?</p> <p>¿Cómo es la relación entre de conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación existe entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021</p> <p>Objetivo específico Conocer la relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau.</p> <p>Describir relación de mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau.</p> <p>Describir la relación entre de conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau.</p>	<p>Hipótesis general Existe una relación entre la resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021, es positiva alta.</p> <p>Hipótesis específico La relación entre la negociación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva baja.</p> <p>La relación entre mediación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva alta.</p> <p>La relación entre de conciliación y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, es positiva alta.</p>	<p>Variable 1 Resolución de conflictos Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Mediación • Conciliación <p>Variable 2 Gestión por resultados Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas • Presupuesto por resultados • Servicio civil <p>meritocrático</p>	<p>Alternativas Comunicación Intereses comunes Compromiso Voluntario Pacífico Imparcial Ambas partes afectadas Equitativo Veracidad Diálogo Lograr un acuerdo</p> <p>Priorización de necesidades Gestión de calidad Salud y educación Alcanzar resultados Rendición de cuentas Evaluar los resultados Concursos por desempeño Igualdad de oportunidades Evaluación de desempeño</p>	<p>Tipo investigación Aplicada Nivel de investigación Descriptivo-correlacional Método Deductivo Diseño Transversal no experimental Recolección de información Población=45 colaboradores Muestra=45 colaboradores Muestreo: No probabilístico Instrumentos Cuestionario Guía de entrevista</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
V1: Resolución de conflictos	D1: Negociación	Alternativas Comunicación Intereses comunes Compromiso	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Bajo Media Alta
	D2: Mediación	Voluntario Pacífico Imparcial Ambas partes afectadas	9,10,11,12,13,14,15,16	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Bajo Media Alta
	D3: Conciliación	Equitativo Veracidad Dialogo Lograr un acuerdo	17,18,19,20,21,22,23,24	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Bajo Media Alta
V2: Gestión por resultados	D1: Política pública	Priorización de necesidades Gestión de calidad Salud y educación	25,26,27,28,29,30	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Malo Bueno Excelente
	D2: Presupuesto por resultados	Alcanzar resultados Rendición de cuentas Evaluar los resultados	31,32,33,34,35	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Deficiente Eficiente Excelente
	D3: Servicio civil meritocrático	Concursos por desempeño Igualdad de oportunidades Evaluación de desempeño	36,37,38,39,40	Totalmente en desacuerdo Desacuerdo Ni acuerdo, ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Bajo Media Alta

Anexo 03: Certificado de validez de contenido del instrumento de investigación

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
	DIMENSION 1. NEGOCIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	P1. Los funcionarios generan alternativas de negociación con los colaboradores y la comunidad							
2	P2. Los directivos logran encontrar alternativas eficientes para la solución del problema							
3	P3. La comunicación es clara y efectiva de los directivos públicos hacia los colaboradores y la población							
4	P4. Los conflictos se originan por la falta de comunicación entre la entidad y la población							
5	P5. Los directivos negocian los intereses comunes en beneficio de la provincia de Grau							
6	P6. Los directivos promueven intereses comunes para sus colaboradores de la institución							
7	P7. Los directivos de la entidad poseen un alto grado de compromiso en su labor encomendada							
8	P8. El directivo promueve un compromiso con los colaboradores y la sociedad civil							
	DIMENSION 2. MEDIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	P9. La sociedad civil recurre de forma voluntaria a los directivos para resolver algún conflicto							
10	P10. Los conflictos se resuelven de manera voluntaria por los directivos de la institución							
11	P11. Se genera pacíficamente acuerdos entre la población y los funcionarios de la institución							
12	P12. La población se manifiesta pacíficamente para realizar sus peticiones a los directivos							
13	P13. Los funcionarios actúan de manera imparcial por las partes involucradas en el conflicto							
14	P14. Las autoridades toman decisiones de manera imparcial en beneficio de la provincia de Grau							
15	P15. Los directivos escuchan a las partes afectadas para dar una solución favorable para los involucrados							
16	P16. La mediación de los directivos hace que las partes afectadas resuelvan su conflicto							
	DIMENSION 3. CONCILIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
17	P17. Los funcionarios promueven la conciliación de forma equitativa para los trabajadores de la entidad							
18	P18. La conciliación promovida por las autoridades es equitativa en beneficio de la población							

19	P19. Los funcionarios proporcionan información verídica y real para resolver conflictos con la población						
20	P20. La población presenta de forma verídica sus intereses para su conciliación con la entidad						
21	P21. Los directivos públicos dialogan intereses con la comunidad para resolver los conflictos						
22	P22. Existe un buen dialogo entre los colaboradores y directivos de la Municipalidad						
23	P23. El funcionario posee habilidades y capacidades para lograr acuerdos con los dirigentes de la población						
24	P24. Los funcionarios logran acuerdos entre las partes involucradas mitigando los problemas						

VARIABLE 2: GESTIÓN POR RESULTADOS							
DIMENSIO 1. POLÍTICA PUBLICA		Si	No	Si	No	Si	No
25	P25. La gestión municipal se enfoca en la priorización de necesidades a favor de la comunidad						
26	P26. La Municipalidad identifica los principales problemas de la población para priorizar sus necesidades						
27	P27. Los funcionarios manejan una gestión de calidad en beneficio de toda la provincia						
28	P28. Las autoridades implementan gestión de calidad para garantizar buenos servicios públicos a la población						
29	P29. Las autoridades gestionan tecnología, equipos y profesionales calificados para cuidar la salud de la población						
30	P30. Las autoridades gestionan equipos tecnológicos, internet para beneficiar la educación a la provincia de Grau						
DIMENSION 2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS		Si	No	Si	No	Si	No
31	P31. Los trabajadores y funcionarios logran alcanzar resultados en el manejo presupuestal						
32	P32. La institución ejecuta el presupuesto para alcanzar resultados en los proyectos encaminados						
33	P33. La Municipalidad realiza rendición de cuentas con la participación de la población						
34	P34. Los funcionarios realizan la rendición de cuentas de manera transparente						
35	P35. Los funcionarios evalúan los resultados del presupuesto de manera constante						
DIMENSIÓN. SERVICIO CIVIL MERITOCRATICO		Si	No	Si	No	Si	No
36	P36. El personal que ingresa a las diferentes áreas de la entidad es por concurso de desempeño						
37	P37. El concurso por desempeño mejora la gestión por resultado de la entidad						
38	P38. La entidad genera igualdad de oportunidades laborales para sus habitantes de la provincia						

39	P39. La Municipalidad promueve la igualdad de oportunidades para varones y mujeres de la población							
40	P40. La Municipalidad realiza la evaluación de desempeño que mide la eficiencia de los colaboradores							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

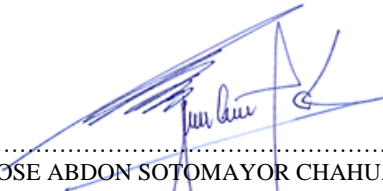
.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr José Abdón Sotomayor Chahuaylla **DNI: 31551681**

Especialidad del validador: Gestión Pública; docente investigador UNAMBA

14, de octubre del 2021.



 Dr. JOSÉ ABDON SOTOMAYOR CHAHUAYLLA
 DNI N°: 31551681

Anexo 03: Certificado de validez de contenido del instrumento de investigación

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
	DIMENSION 1. NEGOCIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	P1. Los funcionarios generan alternativas de negociación con los colaboradores y la comunidad							
2	P2. Los directivos logran encontrar alternativas eficientes para la solución del problema							
3	P3. La comunicación es clara y efectiva de los directivos públicos hacia los colaboradores y la población							
4	P4. Los conflictos se originan por la falta de comunicación entre la entidad y la población							
5	P5. Los directivos negocian los intereses comunes en beneficio de la provincia de Grau							
6	P6. Los directivos promueven intereses comunes para sus colaboradores de la institución							
7	P7. Los directivos de la entidad poseen un alto grado de compromiso en su labor encomendada							
8	P8. El directivo promueve un compromiso con los colaboradores y la sociedad civil							
	DIMENSION 2. MEDIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	P9. La sociedad civil recurre de forma voluntaria a los directivos para resolver algún conflicto							
10	P10. Los conflictos se resuelven de manera voluntaria por los directivos de la institución							
11	P11. Se genera pacíficamente acuerdos entre la población y los funcionarios de la institución							
12	P12. La población se manifiesta pacíficamente para realizar sus peticiones a los directivos							
13	P13. Los funcionarios actúan de manera imparcial por las partes involucradas en el conflicto							
14	P14. Las autoridades toman decisiones de manera imparcial en beneficio de la provincia de Grau							
15	P15. Los directivos escuchan a las partes afectadas para dar una solución favorable para los involucrados							
16	P16. La mediación de los directivos hace que las partes afectadas resuelvan su conflicto							
	DIMENSION 3. CONCILIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
17	P17. Los funcionarios promueven la conciliación de forma equitativa para los trabajadores de la entidad							
18	P18. La conciliación promovida por las autoridades es equitativa en beneficio de la población							
19	P19. Los funcionarios proporcionan información verídica y real para resolver							

	conflictos con la población							
20	P20. La población presenta de forma verídica sus intereses para su conciliación con la entidad							
21	P21. Los directivos públicos dialogan intereses con la comunidad para resolver los conflictos							
22	P22. Existe un buen dialogo entre los colaboradores y directivos de la Municipalidad							
23	P23. El funcionario posee habilidades y capacidades para lograr acuerdos con los dirigentes de la población							
24	P24. Los funcionarios logran acuerdos entre las partes involucradas mitigando los problemas							

	VARIABLE 2: GESTIÓN POR RESULTADOS							
	DIMENSIO 1. POLÍTICA PÚBLICA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	P25. La gestión municipal se enfoca en la priorización de necesidades a favor de la comunidad							
26	P26. La Municipalidad identifica los principales problemas de la población para priorizar sus necesidades							
27	P27. Los funcionarios manejan una gestión de calidad en beneficio de toda la provincia							
28	P28. Las autoridades implementan gestión de calidad para garantizar buenos servicios públicos a la población							
29	P29. Las autoridades gestionan tecnología, equipos y profesionales calificados para cuidar la salud de la población							
30	P30. Las autoridades gestionan equipos tecnológicos, internet para beneficiar la educación a la provincia de Grau							
	DIMENSION 2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
31	P31. Los trabajadores y funcionarios logran alcanzar resultados en el manejo presupuestal							
32	P32. La institución ejecuta el presupuesto para alcanzar resultados en los proyectos encaminados							
33	P33. La Municipalidad realiza rendición de cuentas con la participación de la población							
34	P34. Los funcionarios realizan la rendición de cuentas de manera transparente							
35	P35. Los funcionarios evalúan los resultados del presupuesto de manera constante							
	DIMENSIÓN. SERVICIO CIVIL MERITOCRATICO	Si	No	Si	No	Si	No	
36	P36. El personal que ingresa a las diferentes áreas de la entidad es por concurso de desempeño							
37	P37. El concurso por desempeño mejora la gestión por resultado de la entidad							
38	P38. La entidad genera igualdad de oportunidades laborales para sus habitantes de la provincia							
39	P39. La Municipalidad promueve la igualdad de oportunidades para varones y							

	mujeres de la población							
40	P40. La Municipalidad realiza la evaluación de desempeño que mide la eficiencia de los colaboradores							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):


.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Rober Anibal Luciano Alipio **DNI:** 19692169

Especialidad del validador: Gestión Pública USMP, docente investigador.

15, de octubre del 2021.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACION

 Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
 DOCENTE

Anexo 03: Certificado de validez de contenido del instrumento de investigación

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	VARIABLE 1: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
	DIMENSION 1. NEGOCIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	P1. Los funcionarios generan alternativas de negociación con los colaboradores y la comunidad							
2	P2. Los directivos logran encontrar alternativas eficientes para la solución del problema							
3	P3. La comunicación es clara y efectiva de los directivos públicos hacia los colaboradores y la población							
4	P4. Los conflictos se originan por la falta de comunicación entre la entidad y la población							
5	P5. Los directivos negocian los intereses comunes en beneficio de la provincia de Grau							
6	P6. Los directivos promueven intereses comunes para sus colaboradores de la institución							
7	P7. Los directivos de la entidad poseen un alto grado de compromiso en su labor encomendado							
8	P8. El directivo promueve un compromiso con los colaboradores y la sociedad civil							
	DIMENSION 2. MEDIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	P9. La sociedad civil recurre de forma voluntaria a los directivos para resolver algún conflicto							
10	P10. Los conflictos se resuelven de manera voluntaria por los directivos de la institución							
11	P11. Se genera pacíficamente acuerdos entre la población y los funcionarios de la institución							
12	P12. La población se manifiesta pacíficamente para realizar sus peticiones a los directivos							
13	P13. Los funcionarios actúan de manera imparcial por las partes involucradas en el conflicto							
14	P14. Las autoridades toman decisiones de manera imparcial en beneficio de la provincia de Grau							
15	P15. Los directivos escuchan a las partes afectadas para dar una solución favorable para los involucrados							
16	P16. La mediación de los directivos hace que las partes afectadas resuelvan su conflicto							
	DIMENSION 3. CONCILIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
17	P17. Los funcionarios promueven la conciliación de forma equitativa para los trabajadores de la entidad							
18	P18. La conciliación promovida por las autoridades es equitativa en beneficio de la población							
19	P19. Los funcionarios proporcionan información verídica y real para resolver							

	conflictos con la población							
20	P20. La población presenta de forma verídica sus intereses para su conciliación con la entidad							
21	P21. Los directivos públicos dialogan intereses con la comunidad para resolver los conflictos							
22	P22. Existe un buen dialogo entre los colaboradores y directivos de la Municipalidad							
23	P23. El funcionario posee habilidades y capacidades para lograr acuerdos con los dirigentes de la población							
24	P24. Los funcionarios logran acuerdos entre las partes involucradas mitigando los problemas							

	VARIABLE 2: GESTIÓN POR RESULTADOS							
	DIMENSIO 1. POLÍTICA PÚBLICA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	P25. La gestión municipal se enfoca en la priorización de necesidades a favor de la comunidad							
26	P26. La Municipalidad identifica los principales problemas de la población para priorizar sus necesidades							
27	P27. Los funcionarios manejan una gestión de calidad en beneficio de toda la provincia							
28	P28. Las autoridades implementan gestión de calidad para garantizar buenos servicios públicos a la población							
29	P29. Las autoridades gestionan tecnología, equipos y profesionales calificados para cuidar la salud de la población							
30	P30. Las autoridades gestionan equipos tecnológicos, internet para beneficiar la educación a la provincia de Grau							
	DIMENSION 2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
31	P31. Los trabajadores y funcionarios logran alcanzar resultados en el manejo presupuestal							
32	P32. La institución ejecuta el presupuesto para alcanzar resultados en los proyectos encaminados							
33	P33. La Municipalidad realiza rendición de cuentas con la participación de la población							
34	P34. Los funcionarios realizan la rendición de cuentas de manera transparente							
35	P35. Los funcionarios evalúan los resultados del presupuesto de manera constante							
	DIMENSIÓN. SERVICIO CIVIL MERITOCRATICO	Si	No	Si	No	Si	No	
36	P36. El personal que ingresa a las diferentes áreas de la entidad es por concurso de desempeño							
37	P37. El concurso por desempeño mejora la gestión por resultado de la entidad							
38	P38. La entidad genera igualdad de oportunidades laborales para sus habitantes de la provincia							
39	P39. La Municipalidad promueve la igualdad de oportunidades para varones y							

	mujeres de la población							
40	P40. La Municipalidad realiza la evaluación de desempeño que mide la eficiencia de los colaboradores							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Jessica Lisbeth León Vicencio **DNI: 46711276**

Especialidad del validador: **Gestión Pública UCV**

15, de octubre del 2021.



Mg. Jéssica L. León Vicencio
DOCENTE

Anexo 04: Formato de instrumentos de recopilación de información

Cuestionario 1

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES MPG– RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y GpR

Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: “Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021”, Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán ANONIMOS y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

AFIRMACIONES:

MARQUE CON UNA “X” LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

1	Totalmente en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEM	Evaluación				
		1	2	3	4	5
	Variable 1: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					
	D1: NEGOCIACIÓN					
1	P1. Los funcionarios generan alternativas de negociación con los colaboradores y la comunidad					
2	P2. Los directivos logran encontrar alternativas eficientes para la solución del problema					
3	P3. La comunicación es clara y efectiva de los directivos públicos hacia los colaboradores y la población					
4	P4. Los conflictos se originan por la falta de comunicación entre la entidad y la población					
5	P5. Los directivos negocian los intereses comunes en beneficio de la provincia de Grau					
6	P6. Los directivos promueven intereses comunes para sus colaboradores de la institución					
7	P7. Los directivos de la entidad poseen un alto grado de compromiso en su labor encomendada					
8	P8. El directivo promueve un compromiso con los colaboradores y la sociedad civil					
	D2: MEDIACIÓN					
9	P9. La sociedad civil recurre de forma voluntaria a los directivos para resolver algún conflicto					
10	P10. Los conflictos se resuelven de manera voluntaria por los directivos de la institución					
11	P11. Se genera pacíficamente acuerdos entre la población y los funcionarios de la institución					
12	P12. La población se manifiesta pacíficamente para realizar sus peticiones a los directivos					
13	P13. Los funcionarios actúan de manera imparcial por las partes involucradas en el conflicto					

14	P14. Las autoridades toman decisiones de manera imparcial en beneficio de la provincia de Grau					
15	P15. Los directivos escuchan a las partes afectadas para dar una solución favorable para los involucrados					
16	P16. La mediación de los directivos hace que las partes afectadas resuelvan su conflicto					
	D3. CONCILIACIÓN					
17	P17. Los funcionarios promueven la conciliación de forma equitativa para los trabajadores de la entidad					
18	P18. La conciliación promovida por las autoridades es equitativa en beneficio de la población					
19	P19. Los funcionarios proporcionan información verídica y real para resolver conflictos con la población					
20	P20. La población presenta de forma verídica sus intereses para su conciliación con la entidad					
21	P21. Los directivos públicos dialogan intereses con la comunidad para resolver los conflictos					
22	P22. Existe un buen dialogo entre los colaboradores y directivos de la Municipalidad					
23	P23. El funcionario posee habilidades y capacidades para lograr acuerdos con los dirigentes de la población					
24	P24. Los funcionarios logran acuerdos entre las partes involucradas mitigando los problemas					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 04: Formato de instrumentos de recopilación de información

Cuestionario 2

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES MPG– RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y GpR

Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: “Resolución de conflictos y gestión por resultados de los directivos públicos de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2021”, Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán ANONIMOS y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

AFIRMACIONES:

MARQUE CON UNA “X” LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

1	Totalmente en desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

VARIABLE 2: GESTIÓN POR RESULTADOS							
D1: POLÍTICA PÚBLICA							
25	P25. La gestión municipal se enfoca en la priorización de necesidades a favor de la comunidad						
26	P26. La Municipalidad identifica los principales problemas de la población para priorizar sus necesidades						
27	P27. Los funcionarios manejan una gestión de calidad en beneficio de toda la provincia						
28	P28. Las autoridades implementan gestión de calidad para garantizar buenos servicios públicos a la población						
29	P29. Las autoridades gestionan tecnología, equipos y profesionales calificados para cuidar la salud de la población						
30	P30. Las autoridades gestionan equipos tecnológicos, internet para beneficiar la educación a la provincia de Grau						
D2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS							
31	P31. Los trabajadores y funcionarios logran alcanzar resultados en el manejo presupuestal						
32	P32. La institución ejecuta el presupuesto para alcanzar resultados en los proyectos encaminados						
33	P33. La Municipalidad realiza rendición de cuentas con la participación de la población						
34	P34. Los funcionarios realizan la rendición de cuentas de manera transparente						
35	P35. Los funcionarios evalúan los resultados del presupuesto de manera constante						
D3: SERVICIO CIVIL MERITOCRÁTICO							
36	37P36. El personal que ingresa a las diferentes áreas de la entidad es por concurso de desempeño						
37	P37. El concurso por desempeño mejora la gestión por resultado de la entidad						

38	P38. La entidad genera igualdad de oportunidades laborales para sus habitantes de la provincia					
39	P39. La Municipalidad promueve la igualdad de oportunidades para varones y mujeres de la población					
40	P40. La Municipalidad realiza la evaluación de desempeño que mide la eficiencia de los colaboradores					

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

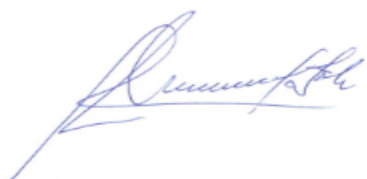
Anexo 05: Informe de confiabilidad del instrumento

En la presente investigación se utilizó para la confiabilidad del instrumento, el software estadístico SPSS, asimismo se recolecto la información mediante el Drive y estructurado en formato Excel. Por consiguiente, se procede a realizar la prueba mediante el Alfa de Cronbach donde se tiene como resultado un 0.977, lo que significa que los instrumentos para cada variable son correctos.

No obstante, se infiere que el valor obtenido de 0.977 según los parámetros de Alfa de Cronbach indica que el instrumento es bueno.

En ese sentido, se informa que la confiabilidad del instrumento utilizado en la investigación es apropiada.

Atentamente:



.....
Wilard Nicky Félix Palma
DNI 31520003

Anexo 06: Carta de autorización de la investigación de la institución pública

Datos de la indagación

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40		
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2		
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4		
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1
2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	
4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	5	4	4	4		
4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3		
2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	1	4	1	2	2	4	5	1	1	2		
3	4	2	5	4	3	3	2	2	4	4	2	3	4	2	2	4	5	2	5	4	2	3	3	2	2	5	4	2	3	4	2	3	2	4	3	2	3	4	3		
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3		
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4		
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1		

2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2			
3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2		
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	4	3	5	2	1	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	4	2	3	1	1	
5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	5	2	2	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	