

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS
CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD, AUDITORIA Y FINANZAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**GERENCIA PÚBLICA Y COACHING GERENCIAL PARA CONTADORES
PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO-2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Bachiller: GUILLERMO MARTIN, GOMEZ ROSAS

Bachiller: GAMANIEL BELARDE, HUERE BUSTILLOS

ASESOR:

DR. VEGAS GALLO, EDWIN AGUSTIN

DNI N° 02771235

[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-8171-9831](https://orcid.org/0000-0001-8171-9831)

LIMA, PERU

2023

INFORME DE SIMILITUD N°067-2023-UPCI-FCEYN-REHO-T

A : **MG. HERMOZA OCHANTE RUBÉN EDGAR**
Decano (e) de la Facultad de Ciencias Empresariales y de Negocios

DE : **MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR**
Docente Operador del Programa Turnitin

ASUNTO : Informe de evaluación de Similitud de Trabajo de Suficiencia Profesional:
BACHILLER GOMEZ ROSAS, GUILLERMO MARTIN
BACHILLER HUERE BUSTILLOS, GAMANIEL BELARDE

FECHA : Lima, 12 de Setiembre de 2023.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de informar lo siguiente:

1. Mediante el uso del programa informático **Turnitin** (con las configuraciones de excluir citas, excluir bibliografía y excluir oraciones con cadenas menores a 20 palabras) se ha analizado el Trabajo de Suficiencia Profesional titulada: **“GERENCIA PÚBLICA Y COACHING GERENCIAL PARA CONTADORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO-2022”**, presentado por los Bachilleres **GOMEZ ROSAS, GUILLERMO MARTIN y HUERE BUSTILLOS, GAMANIEL BELARDE**.
2. Los resultados de la evaluación concluyen que el Trabajo de Suficiencia Profesional en mención tiene un **ÍNDICE DE SIMILITUD DE 25%** (cumpliendo con el artículo 35 del Reglamento de Grado de Bachiller y Título Profesional UPCI aprobado con Resolución N° 373-2019-UPCI-R de fecha 22/08/2019).
3. Al término análisis, los Bachilleres en mención **PUEDEN CONTINUAR** su trámite ante la facultad, por lo que el resultado del análisis se adjunta para los efectos consiguientes

Es cuanto hago de conocimiento para los fines que se sirva determinar.

Atentamente,


.....
MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR
Universidad Peruana de Ciencias e Informática
Docente Operador del Programa Turnitin

Adjunto:

**Recibo digital turnitin*
**Resultado de similitud*

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo de suficiencia a mis padres, por su apoyo y orientación en mi camino profesional, por su orientación en poder crecer y aprender de los errores.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por guiarme en el camino correcto, a mi madre por todo el sacrificio, el amor, la paciencia, los valores, los principios que me brindo e inculco, a mi padre por ser la inspiración, fuerza y el soporte emocional, a mi familia por siempre estar al pendiente y brindarme su apoyo moral, todas las fuerzas y respaldo en los momentos más difíciles de mi vida, y, por último, pero no menos importante a mis maestros de la Universidad por compartir conmigo su sabiduría.

Declaración de Autoría

Nombres : GOMEZ ROSAS
Apellidos : GUILLERMO MARTIN
Código : 1401000326
DNI : 01187185

Nombres : GAMANIEL BELARDE
Apellidos : HUERE BUSTILLOS
Código : 1401000320
DNI : 04013671

Declaro que, soy el autor del trabajo realizado y que es la versión final que he entregado a la oficina del Decanato de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Peruana de Ciencias e Informática.

Asimismo, declaro que he citado debidamente las palabras o ideas de otros autores, refiriendo expresamente el nombre de la obra y página o páginas que me sirvieron de fuente.

RESUMEN

El Estado debe tener un rol estratégico en lo referente a la buena gestión dentro del aparato estatal, como se sabe, está regulada por normativas para el sector público aún carecen de normativas para el desempeño gerencial profesional sobre todo para los Contadores Públicos y pese al esfuerzo de los entes representativos como el Colegio de Contadores Públicos de Huancayo aún no han logrado articular las funciones gerenciales en el sector público, siendo la gestión y el desempeño laboral de carácter simple, normativo, mecánico y tradicional. Encuadrado en este contexto problemático el objetivo del presente trabajo fue: Establecer la relación de la gerencia pública con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo. La población comprendió a los funcionarios y a los Contadores Públicos que laboran en dicha institución municipal, a quienes se les aplicó el cuestionario validado por expertos y confiable por Alfa de Cronbach para la variable 1 “Gerencia Pública = 0.694” y para la variable 2 “Coaching Gerencial = 0.779”. Los resultados del trabajo de campo, muestran que la mayoría de los encuestados opinan que la gerencia municipal debe ser liderada por gerentes públicos que cumplan un perfil requerido y que, mediante una guía de coaching gerencial entre autoridades, funcionarios y los trabajadores de la municipalidad, lideren la gestión municipal; considerando sobre todo el talento laboral de los Contadores Públicos como trabajador y eje fundamental de articulación municipal en el cumplimiento y desempeño de sus funciones. La contrastación de la conjetura planteada, mediante el estadístico Rho de Spearman; permite concluir que, la correlación de la dimensión “Gerencia Pública” con la dimensión “Coaching Gerencial” es de 0.510. Siendo significativa en 0.001. Por lo que, se concluye que la relación de la gerencia pública es directa y positiva con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Por lo que, se acepta la conjetura alterna y se rechaza la conjetura nula.

Palabras clave: gerencia pública, coaching gerencial, contadores públicos, municipalidad.

ABSTRACT

The State must have a strategic role in terms of good management within the state apparatus, as is known, it is regulated by regulations for the public sector, they still lack regulations for professional management performance, especially for Public Accountants and despite the effort of the representative entities such as the College of Public Accountants of Huancayo have not yet managed to articulate the managerial functions in the public sector, being the management and work performance of a simple, normative, mechanical and traditional nature. Framed in this problematic context, the general objective of this research was: Establish the relationship between public management and managerial coaching for Public Accountants of the Provincial Municipality of Huancayo. The population included the officials and Public Accountants who work in said municipal institution, to whom the questionnaire validated by experts and reliable by Alfa de Cronbach was applied for variable 1 "Public Management = 0.694" and for variable 2 "Coaching Managerial = 0.779". We use the scientific, inductive, deductive and statistical method. The results of the field work show that the majority of those surveyed believe that municipal management should be led by public managers who meet a required profile and that, through a management coaching guide between authorities, officials and municipal workers, lead the municipal management; considering above all the labor talent of Public Accountants as a worker and fundamental axis of municipal articulation in the fulfillment and performance of their functions. The contrasting of the general hypothesis raised, by means of the Spearman's Rho statistic; It allows us to conclude that the correlation of the "Public Management" dimension with the "Management Coaching" dimension is 0.510. Being significant at 0.001. Therefore, it is concluded that the relationship of public management is direct and positive with managerial coaching for Public Accountants of the Provincial Municipality of Huancayo. Therefore, the alternate hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected.

Keywords: public management, management coaching, public accountants, municipality.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA: | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| RESUMEN | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| CAPITULO I | 11 |
| CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL | 11 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN | 11 |
| 1.2. MARCO TEÓRICO | 13 |
| 1.3. BASES TEÓRICAS | 19 |
| 1.3.1. GERENCIA PÚBLICA | 19 |
| 1.3.2. ENTRENAMIENTO GERENCIAL | 31 |
| CAPITULO II | 44 |
| DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL | 44 |
| 2.1. PROBLEMÁTICA | 44 |
| 2.2. JUSTIFICACIÓN | 44 |
| 2.2.1. Justificación Teórica | 44 |
| 2.2.2. Justificación Práctica | 45 |
| 2.2.3. Justificación Metodológica | 45 |
| 2.2.4. Justificación Social | 46 |
| 2.2.5. Justificación Profesional | 46 |
| 2.3. RESULTADOS | 47 |
| 2.3.1. RESULTADOS DE LA GERENCIA PÚBLICA | 47 |
| 2.3.2. RESULTADOS DE COACHING GERENCIAL | 55 |
| CAPITULO III | 64 |
| APORTES | 64 |
| 3.1. APORTE PERSONAL | 64 |
| 3.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS | 66 |
| CONCLUSIONES | 71 |
| RECOMENDACIONES | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA | 74 |
| I. ANEXOS | 78 |
| Anexo 1. Autorización de publicación en repositorio | 78 |
| Anexo 2. Evidencia de similitud digital | 85 |

INTRODUCCIÓN

El título de este trabajo de suficiencia es: "Gestión Pública y Coaching Gerencial para Contadores Públicos en la Municipalidad Provincial de Huancayo - 2022". Surgió como una necesidad de investigación dentro del rol del Contador Público en Huancayo, tanto como empleado municipal como en su función gerencial.

Según lo indicado por (STEVEN HOFFMAN, 2012), el acto de gestionar implica manejar el rendimiento de los empleados, y esta habilidad es esencial para una carrera exitosa de un gerente o ejecutivo.

En su mayoría, los gerentes son competentes en áreas técnicas como finanzas, informática, ventas, etc., pero a menudo muestran debilidades cuando se trata de gestionar eficazmente a su personal. La gestión del rendimiento es estratégica ya que los resultados dependen en gran medida del desempeño efectivo, oportuno y de calidad de los empleados bajo la dirección del gerente.

Este estudio se centró en analizar la relación entre la gestión pública y el coaching gerencial para los Contadores Públicos en la Municipalidad Provincial de Huancayo. La situación actual revela un desempeño laboral enfocado en el cumplimiento de tareas normativas y rutinarias, en lugar de un enfoque estratégico y colaborativo. Esto resalta la necesidad de capacitación, formación de coaches y apoyo en las tareas de los Contadores Públicos para adaptarse a un entorno en constante cambio.

La justificación de este trabajo de suficiencia radica en su contribución a la generación de conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos en el ámbito de la gestión pública y el coaching gerencial para los Contadores Públicos. Esto busca promover nuevos enfoques de gestión basados en el trabajo en equipo, la formación y el apoyo mutuo, con el objetivo de lograr una gestión gerencial eficiente y eficaz que satisfaga las metas y necesidades de la organización municipal de Huancayo.

Además, se realizó una revisión de la información recopilada en el trabajo de campo para discutir y presentar las conclusiones finales. También se hicieron recomendaciones para mejorar la gestión pública y el coaching gerencial en el ámbito municipal, con el fin de mejorar la satisfacción de los contribuyentes y usuarios que interactúan con la municipalidad.

Este trabajo consta de tres capítulos: el primero aborda el contexto de la experiencia profesional, el segundo describe la experiencia en sí, y el tercero destaca las contribuciones significativas derivadas de los conocimientos.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1. DESCRIPCIÓN

En diversos países se considera que un profesional que ocupa un cargo gerencial dentro de una institución del estado es un profesional articulador, proactivo, eficiente y eficaz que conlleva maximizar los servicios orientados hacia los usuarios de las organizaciones donde ocupan cargos o trabajan en el nivel gerencial. En Latinoamérica se valora el talento humano y están orientados hacia una gestión por resultados y el logro de metas laborales y funcionales.

Sin embargo, en nuestro país el rol estratégico que debe tener el estado referente a la buena gestión dentro del aparato estatal, si bien es cierto que está regulada por normativas para el sector público aún carecen de normativas para el desempeño gerencial profesional sobre todo para los Contadores Públicos y pese al esfuerzo de los entes representativos como el Colegio de Contadores Públicos de Huancayo aún no se logran articular las funciones gerenciales en el sector público, siendo la gestión y el desempeño laboral de carácter simple, normativo, mecánico y tradicional.

Así mismo, por la coyuntura pandémica que atraviesa nuestro país y el mundo consideramos que investigar sobre la gerencia pública conlleva a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia dentro del aparato estatal, requiere, asimismo, dotar del uso de tecnologías. Se ha observado que todos desempeños laborales gerenciales deben estar dotados de herramientas de gerencia pública como tecnologías de vanguardia y requiere modernización de las organizaciones del estado, dotar de buena infraestructura, equipos materiales suficientes para un mejor desempeño del servicio. Esto se genera por la poca capacidad del estado en gerenciar y capacitar al personal como eje articulador en su labor gerencial. Específicamente, la Municipalidad Provincial de Huancayo no es ajena a esta sintomatología descrita y nos induce a investigar

y a reflexionar sobre la gerencia pública en el estado a través de sus organizaciones municipales. Por otro lado, se ha observado que en la función gerencial que desempeñan los trabajadores de la municipalidad no tienen el entrenamiento adecuado y la mayoría de los trabajadores ocupan cargos gerenciales por cuestión política y no técnica o profesional que se requiere, mermando las posibilidades del logro de metas y la ineficiencia de gestión gerencial dentro de la gerencia municipal.

Esto demanda orientar estratégicamente la gestión hacia una gestión proactiva, articulada y con perspectiva sostenible hacia un desempeño funcional por competencias y capacidades, precisamente se requiere dada la novedad paradigmática de formadores coaches y coaching gerencial que consiste “Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo” (Robert Dilts, 2010)}

Finalmente, al ser considerada elevaría los estándares de calidad de atención y satisfacción del público usuario que acude a la Municipalidad Provincial de Huancayo que de hecho mejoraría las buenas prácticas de gestión gerencial municipal. Las causas para orientar una gestión de coaching gerencial se orientan dada la gestión con resultados negativos y niveles de eficiencia y eficacia de gestión gerencial muy bajos y enfocándose esta problemática en perjuicio del público usuario. Por lo tanto, se considera novedoso, interesante y muy necesaria el estudio acerca de la gerencia pública y el coaching para Contadores Públicos, caso contrario el pronóstico sería que se agravaría la gestión gerencial con resultados cada vez bajos, calidad de atención ineficiente y sin logro de resultados de gestión que generará corrupción, favoritismo político e ineficiencia en el servicio de gestión municipal.

Asimismo, el pronóstico sería de no aplicarse el coaching para Contadores Públicos en la gestión gerencial que desempeñan como cumplimiento funcional

no permitiría gestionar el talento humano y la valoración del capital intelectual con que cuentan, siendo una gestión gerencial municipal, tradicional, fría y mecanizada que a su vez implicaría carencias en el servicio hacia el público usuario.

Por lo que, el control del pronóstico sería lograr articular las competencias del profesional Contador Público gerente público para medir la gerencia del desempeño, el logro de resultados y el perfil de un buen gerente como coaches y mediante el coaching gerencial basados en su capacidad responsiva como potencial gerencial y el fortalecimiento de capacidades. Razones por las cuales, consideramos necesario y prioritario investigar la problemática: ¿Cuál es la relación de la gerencia pública con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

(Torres C., 2016) en su tesis doctoral titulado “El empoderamiento de las TIC desde la gerencia y las políticas públicas. Una visión sociocrítica y constructiva del proceso educativo transformador” formuló su objetivo de investigación: “Desarrollar un constructo teórico del gerente educativo orientado a la integración de las TIC, en el marco de las políticas públicas”. La conclusión relevante refiere que “El gerente (directores) como dispositivo cultural-histórico-educativo propicia a la existencia de sujetos concretos, generando interacción sujeto-sujeto o sujeto-objeto”.

(A. Salas, 2020) en su tesis doctoral titulado “La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional” formuló su objetivo de investigación: “Generar un constructo teórico dirigido a la gerencia pública de los Órganos Superiores del Nivel Central de la Alcaldía del Municipio Girardot del estado Aragua, considerando la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano” cuya muestra de estudio fue de 70

trabajadores de los órganos superiores del nivel central de la Alcaldía del Municipio a quienes aplicó el instrumento denominado cuestionario en número de tres. La conclusión relevante, fue que “De modo participativo y colaborativo y el trabajo en equipo considera la acción gerencial junto con ellos sobre todo para la toma de decisiones”.

(Gonzales S., 2015) en su tesis titulada “Coaching gerencial como herramienta para aumentar las ventas en la Empresa Wurth” La tesis fue presentada a la Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales. La tesis investigó acerca del “Coaching con PNL es una fórmula poderosa donde, a partir del mapa mental del cliente y las herramientas de Programación Neuro Lingüística, se crea un diagnóstico o un estado inicial y un estado deseado”. Concluye primordialmente que “Los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona. El coaching busca construir habilidades como la comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo y ventas”.

(Benitez J. & Echeverri M., 2008) Benítez y Echeverri (2008) en su tesis titulada “Comunicación para Procesos De Coaching - Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel” La tesis fue presentada a la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad De Comunicación y Lenguaje Carrera de Comunicación Social Énfasis Organizacional.

La tesis refiere que “En el mundo empresarial el recurso humano se ha convertido en factor primordial para el desarrollo y rentabilidad de las organizaciones. Se han creado diferentes modelos para proporcionar al empleado bienestar, competitividad y mejor desarrollo dentro de sus trabajos. Aunque a veces a las compañías se les olvidaba la importancia de equilibrar la parte personal con la parte profesional de los empleados. De ahí nace el

Coaching, proceso de entrenamiento a los individuos que busca potencializar sus competencias a todo nivel y empoderarlos en sus vidas”. El empoderamiento fue necesario. Se les debe comunicar cualquier proceso, para asegurar el entendimiento. Juntos, todos estos factores permitieron crear un Guía de Comunicación Estratégica para Coaching donde las herramientas de información y de comunicación fueran pieza clave para la coherencia, sentido y efectividad del proceso de Coaching antes, durante y después para los diferentes públicos internos de la empresa”.

(Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, N., 2013) en su tesis titulada “El Coaching como Herramienta para el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa”. La empresa, en su más amplio significado, es un mundo único “El cual comprende muchos factores y elementos (técnicos, materiales, financieros, infraestructura, entre otros) los cuales deben ser gestionados de la mejor manera con el fin de alcanzar las metas y conseguir los objetivos propuestos. Dentro de estos elementos se encuentran la Estrategia y el Talento Humano, los cuales son de vital importancia para la perdurabilidad y sobrevivencia de la empresa y más aún en estos tiempos de crisis marcados por la dura competencia y el afán de diferenciación y posicionamiento, llevando a las empresas a reinventarse buscando nuevos mercados y modelos de negocio”. Fueron aplicadas estrategias mejoradas. Se obtuvo como resultado “Un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Asimismo, se observó que a través de esta herramienta el Talento Humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización” referido anteriormente.

Concluye que, “Esta metodología tiene un gran impacto en las organizaciones de diferentes tamaño y actividad económica y que no hay un tipo de empresa específico para aplicar el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. También demuestra que el Coaching se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se gestiona de mejor manera el Talento Humano llevando a la empresa a obtener mejores resultados”.

(Bautista, N., Rodríguez, M., & Sánchez, M., 2012) en su tesis titulada “El Coaching como Generador de Habilidades de Liderazgo para Personas con Cargos en Niveles Ejecutivos”. “La investigación expone la revisión teórica que se realizó acerca de la influencia de los procesos de coaching en el establecimiento y en la potencialización de habilidades de Liderazgo en los niveles ejecutivos de las organizaciones. Inicialmente se presenta, las diferentes definiciones acerca del coaching; luego, como el término ha evolucionado a lo largo de la historia y posteriormente la relación que existe entre el coaching y los factores relevantes como la motivación y la personalidad” variables que fueron importantes en la investigación.

En la investigación refiere que “El Coaching integra a la institución bajo una cultura de Liderazgo y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo; así como desarrolla todo su potencial reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el aprendizaje y el empeño, incrementar los conocimientos y habilidades de cada subordinado al que se le aplica el Coaching”. Concluye que, la ideología del Coaching radica en “Lograr establecer, desarrollar y consolidar una cultura de trabajo en equipo; el cual debe conducir a procesos de Empoderamiento que permita desplegar toda la creatividad, compromiso e innovación de cada miembro del equipo. La aplicación del Coaching permitirá mejorar los resultados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y la descentralización de autoridad, creando de esta manera mayor autonomía en los subordinados para mejorar su desempeño”. La mejora del desempeño conlleva a empoderar a los miembros del equipo.

1.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

(Cervantes S., 2018) en su tesis doctoral titulado “Gestión administrativa y calidad del servicio al usuario de la Gerencia Territorial Huallaga Central, 2017” formuló su objetivo de investigación: “Determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario de la Gerencia Territorial Huallaga Territorial, 2017” cuya población muestral de estudio fue de 50

usuarios de la Gerencia Territorial Huallaga Central 2017 a quienes aplicó el instrumento denominado cuestionario.

Utilizó la data para para contrastar la hipótesis general: “Existe relación entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario de la Gerencia Territorial Huallaga Central Mariscal Cáceres, 2017”. Sus resultados relevantes fueron “Que los servidores públicos no perciben que esto genere poca satisfacción al usuario, más bien califican a la calidad del servicio con una puntuación de 4 sobre 5 que representa un porcentaje de satisfacción del 80%, el mismo que indicaría que en el servicio existe satisfacción. En relación a la gestión administrativa en la Gerencia Territorial Huallaga Central; es regular según la percepción del 56% de usuarios de la institución”.

La conclusión relevante refiere que “La gestión administrativa se relaciona con la calidad de servicio al usuario de la Gerencia Territorial Huallaga Central”.

(Marquez & Rosado, 2015) en su tesis titulada “El Coaching Empresarial y su Influencia en el Nivel de Satisfacción de los Clientes de los Restaurantes del Consorcio Bongourmet, Arequipa 2014”. El objetivo de la presente investigación fue “Determinar la influencia de la aplicación del coaching empresarial en el nivel de satisfacción de los clientes de los restaurantes del Consorcio Bon Gourmet. Para la estrategia de recolección de datos se ha utilizado cuestionarios aplicados a los trabajadores y clientes del Consorcio Bon Gourmet y una ficha de observación que ratificó los datos obtenidos en el cuestionario”. Las investigaciones realizadas fueron en los restaurantes y consorcios Bongourmet.

Al finalizar la investigación los autores llegaron a los siguientes resultados donde se puede observar que “Un 56.85% de los trabajadores del Consorcio expresan en la dimensión Humanista que sienten la falta de compromiso por parte de sus jefes y empresa en general. La dimensión Integridad se da en un 55.10%”. “Con un 57.54% los trabajadores no perciben un aprendizaje continuo, en la dimensión de Pareto. Asimismo, un 57.48% en la dimensión

Energía, donde los trabajadores consideran que requieren de mayor atención por parte de sus superiores, ya que no sienten que las relaciones entre trabajadores y jefes sean excelentes”. Tal como se demostró con los resultados del trabajo de campo.

La investigación refiere que “Los elementos tangibles que utiliza el consorcio para el servicio, son percibidos de un modo positivo por parte de los clientes, con un 68.99% y el indicador Fiabilidad muestra un 65.73% ya que el producto ofrecido es de calidad”. Asimismo, “La seguridad que inspiran los restaurantes del consorcio es buena con un 74.63% puesto que genera credibilidad y confianza en la prestación del servicio y en el producto. En cuanto al indicador capacidad de respuesta se obtuvo un 67.98% favorable. Y finalmente en la dimensión empatía, un 74.09% en cuanto a la comunicación trabajador-cliente; pero no es óptima puesto que muchas veces el cliente no percibe que el personal se ponga en su lugar”.

Finalmente se llegó a conclusiones que permitieron verificar la hipótesis planteada, teniendo como resultado final que el coaching empresarial se da de manera intrínseca, pero si se diera de manera extrínseca la satisfacción del cliente sería excelente.

(Crdenas Valverde J., 2011) en su tesis titulada “Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo”. Refiere que la aplicación del coaching “Tiene influencia positiva en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la Provincia de Huancayo. Se propone y experimenta un programa de aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo”.

Las características que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente son: “Es concreta e interactiva, Tiene responsabilidad compartida, Manifiesta forma específica y Desarrolla respeto. Las ventajas que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo son: Desarrolla valores en los participantes para

construir confianza, está orientada a la obtención de resultados desde el participante., desarrolla la disciplina, perspectiva, mutualidad, paciencia y confidencialidad y perfecciona el entrenamiento permanente de desarrollo personal”.

1.3. BASES TEÓRICAS

1.3.1. GERENCIA PÚBLICA

1.3.1.1. CONCEPTO

“La emergencia de una nueva perspectiva sobre la organización en el ámbito de la administración pública puede ubicarse, entonces, en la serie de cambios que registró el papel del Estado en los países desarrollados, desde principios de los años setenta” (Pisconte J., 2015). Es ahí donde se da origen la gerencia pública en una institución estatal. Considera los principios de la administración pública y la perspectiva de gestión orientada hacia los trabajadores.

“La gerencia y planeación de la empresa pública de los municipios y los departamentos, fue concebido para dinamizar la formación de funcionarios y líderes de los municipios, los departamentos, los distritos especiales y las áreas metropolitanas” (Polanco C., 2016). En la presente investigación es un tema de investigación que requiere su estudio a un nivel gerencial en la Municipalidad Provincial de Huancayo.

Según Orellana (como se citó en (Gomez J., 2017) refiere que estos (para el caso de la gestión pública y la administración pública) “En realidad son dos enfoques, que en alguna medida corresponden a períodos distintos de la historia de la Administración y por otra, a dos perspectivas del mismo objeto”.

“El proceso de cambio en los modelos de gestión pública, del paradigma “Burocrático Administrativo” al nuevo modelo “Gerencial”, no es un tema nuevo, pero las dificultades que debe enfrentar su desarrollo dan cuenta de la

necesidad de continuar abriendo líneas de análisis para su tratamiento” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

Consideramos que en toda institución pública se gestiona a través de la administración pública haría referencia a la estructura de las normas y los procedimientos establecidos, “se refiere a la parte estática y formal del fenómeno administrativo; y por el otro la gestión pública señalaría “la parte dinámica: las acciones, los resultados, las evaluaciones y las correcciones en el quehacer administrativo” (Gomez J., 2017).

En la presente investigación se considera prioritario antes del proceso de investigación a realizar, diferenciar los términos de gerencia pública y gestión pública “La gerencia es un proceso estructural (organizacional), es un proceso administrativo, en cambio, la gestión incluye la gerencia y liderazgo, siendo este último un concepto mucho más amplio que el de gerencia” (como se citó en (Gomez J., 2017).

1.3.1.2. Nueva Generación o Gestión Pública

¿Nueva gerencia pública o nueva gestión pública?

Entendiéndose según la corriente teórica Escobar (Escobar D., 2019) refiere que “Todo lo que se relacione con estado de bienestar, administración pública y modelo burocrático, proponen que la gestión de lo público migre desde el “modelo oficina” (burocrático) hacia el “paradigma gerencial”.

“La gerencia pública cubre un campo de discusión muy amplio donde se mueven diversas corrientes que parten de posiciones ideológicas muy distintas; sin embargo, se destacan en él algunos conceptos básicos para entender la visión gerencial sobre la organización” (Pisconte J., 2015).

Por otro lado, Escalante (Escalante P., 2016) refiere que “La gestión pública aporta de manera significativa al buen desempeño y fortalecimiento de las

organizaciones del Estado, utiliza herramientas y modelos de gestión de la administración y, en particular, de la administración pública, ejemplo SNIP, SIAF, entre otros”.

1.3.1.3. Administrar o Gerenciar

¿Administrar o gerenciar?

(Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) refiere que “Gerenciar en el campo público a su vez implica, interrogantes probablemente aún más complejos que los que significa esa actividad en el campo económico en general. Implica interrogantes, son particulares a las características y objetivos de las organizaciones públicas”.

“La administración pública ha ido transitando por una serie de transformaciones relacionadas a la forma de realizar actividades de gestión en las empresas del Estado” (Escalante P., 2016). Razones por la cual, esta requiere adaptarse al entorno cambiante que les permita gerenciar las instituciones públicas desde la óptica del cambio y la perspectiva de la modernidad de gerencia digital.

“La modernización de la gestión pública consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio a cargo de las entidades públicas” (Moron J.C., 2019).

Escobar nos precisa respecto a la administración pública donde “Explica que la administración es como un manual de instrucciones ya que se ejerce una administración tradicional mecánica y lleno de trámites y lenta de carácter procedimental orientado hacia la burocracia, y que gerenciar implica conseguir los resultados trazados mediante los procesos adecuados dentro del entorno institucional motivados por una acción gerencial dotadas de las 3E de eficiencia, eficacia y economía” (Escobar D., 2019).

También (Gomez J., 2017) refiere concluyentemente acerca de la administración pública que:

“En conclusión, la administración pública y su accionar deben aproximarse a materias que posean una implicación e incidencia directa en la sociedad, que deban estar ligadas a los principios de la legalidad y de responsabilidad, en donde esta puede actuar pero bajo estos dos referentes; los cuales le sirven como fundamento político y jurídico a la misma función administrativa que desempeña del Estado; en donde la presencia y permanencia de estos constituyen la razón de ser como función y como órgano de la misma administración; que se vinculan”.-

(Escobar D., 2019) refiere que “New Public Management (NPM) (en español, Nueva Gestión Pública o Nueva Gerencia Pública, (NGP) fue el término que se abrió paso y se generalizó para describir, explicar, sintetizar, teorizar en algunos casos criticar, los cambios organizativos, directivos y operativos”.

(Polanco C., 2016) valorando la gerencia pública visionaria refiere que:

“Tenemos que encontrar una vía, un procedimiento, una estructura de gerencia gubernamental en lo político y partidista, que, a partir de una ponderada y racional organización de la sociedad y sus instituciones regionales del sector público, enderece los fenómenos aterradores de desequilibrio social, cuya presencia denota una calamitosa anormalidad en la cotidianidad”.

Según la American Management Association (como se citó en (Gomez J., 2017)) refiere que la gerencia pública es:

“Una función que tiene por objeto conducir recursos humanos y físicos hacia unidades de organización dinámica, para lograr objetivos a satisfacción de aquellos a quienes sirva, con alto grado de moral y sentido de realización por parte de aquellos que rinden el servicio”.

La Gerencia Pública en el Perú

En el Perú “Un nuevo Estado gerencial se está gestando, y para ello se requiere una visión política de la gerencia y una orientación hacia los resultados por parte del político” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

(Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) frente a la complejidad y a la modernización de la gerencia pública se requiere: “Una gerencia pública regida por el paradigma tradicional será necesariamente impotente para responder con eficiencia a las nuevas demandas antes planteadas: Estado inteligente, complejidad, calidad de los servicios, desarrollo humano, integración.

¿Qué tipo de gerencia se necesita? Para visualizarla es necesario ir más allá del paradigma tradicional e internarse en el nuevo paradigma que se está conformando en gerencia a nivel internacional y que están tendiendo a aplicar las organizaciones públicas y privadas más avanzadas”.

1.3.1.4. Gerencia en una Institución Pública

Una gerencia del desempeño es efectiva al considerar “El valor de una correcta gestión de los recursos humanos durante la transición radica, entre otros aspectos, en la necesidad de materializar la función integradora del nuevo modelo” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

(Caballero, María; Montoya, Julio; Agudelo, Nancy; Sánchez, Johana; Arias, Ana; Hernández, Gina; Ortiz, Katherin; Posso, María; Chica, Mónica; Hurtado, Henry; Fuertes, Martha; Giraldo, Reinaldo; Nieto, Libia; Sánchez, W., 2019) refiere que “Al gerenciar en las instituciones públicas El modelo de la Nueva Gestión Pública, en el contexto del siglo XXI, ha suscitado grandes cambios como: la cuarta revolución tecnológica, la globalización y el neoliberalismo. En este marco, se impone la eficiencia, la rentabilidad, la innovación a ultranza, siendo el único mecanismo de sobrevivencia de las organizaciones”.

Según (Escalante P., 2016) “El enfoque de economía institucional que concibe al estado como un conjunto de instituciones públicas de la sociedad, las cuales conforman reglas de juego y los mecanismos de imposición correspondiente. Permite evaluar la gerencia del desempeño del gerente público”.

1.3.1.5. Competencias Gerenciales y Toma de Decisiones

Los directivos de una institución municipal deben considerar que “Los equipos de conducción que llevarán adelante el proceso modernizador deberán incorporar competencias gerenciales en reemplazo de las competencias directivas que caracterizarán al paradigma de la administración pública” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

Según (Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) la toma de decisiones en el ámbito gerencial requiere que: “Cada nivel justifica diferentes criterios a la hora de tomar decisiones. Para el caso del nivel político, se trata de llegar y mantenerse en el poder; para el nivel de gobierno, la necesidad de identificar un rumbo que convenga a intereses mayoritarios, (en el caso de sistemas democráticos) y finalmente para lo gerencial lograr un uso eficiente de recursos y optimizar los resultados de la acción organizativa”.

Las competencias de los gerentes al decidir deben considerar que “El gerente debe tener la capacidad de interpretar y usar estados financieros para asignar los recursos de la empresa, de modo que, a largo plazo, generen la máxima rentabilidad posible, sin sacrificar la continuidad de operaciones a corto plazo” (Macias M.T., 2020).

Considerando a (STEVEN HOFFMAN, 2012) refiere que al gerenciar se gerencia el desempeño de los trabajadores, precisando detalla que: “Gerenciar el desempeño de la gente es una de las habilidades fundamentales del gerente o ejecutivo que desee una carrera exitosa. La mayoría de los gerentes saben muy bien su trabajo, manejan excelentemente conocimientos y herramientas técnicas, financieras, informáticas, mercadológicas o de ventas, jurídicos, etc.

Sin embargo, cuando entramos al campo del manejo efectivo de la gente, muchos gerentes reportan debilidades, temores o incompetencias en el manejo efectivo de esta habilidad estratégica. La gerencia del desempeño es estratégica por una simple razón: los resultados dependen fundamentalmente del trabajo efectivo, oportuno y con calidad de la gente que trabaja con ese gerente”.

1.3.1.6. Modernización de la Gerencia Pública

Para la presente investigación se considera que “La llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas, sociales que, obviamente, puede ser contemplado desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis” (Escalante P., 2016).

“El gran reto de la NGP, no está en imponer modelos económicos, políticos y sociales a ultranza, no se trata de dilucidar la disyuntiva entre neoliberalismo o progresismo. El reto está en dar respuestas dialógicas y dialécticas que sirvan de manera integral a la ciudadanía en su totalidad”.

Las instituciones públicas en las acciones gerenciales que realiza precisa según (Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) que las estrategias de gestión de: “La gerencia refiera a las actividades de búsqueda de oportunidades, coordinación de capacidades y aplicación racional de recursos. La tarea básica gerenciales construir equipos de trabajo y conducir proyectos a la acción, bajo criterios económicos de eficiencia y eficacia”.

1.3.1.7. Retos y estrategias de la NGP

“El gran reto de la NGP, no está en imponer modelos económicos, políticos y sociales a ultranza, no se trata de dilucidar la disyuntiva entre neoliberalismo o progresismo. El reto está en dar respuestas dialógicas y dialécticas que sirvan de manera integral a la ciudadanía en su totalidad”.

Las Instituciones Públicas en las acciones gerenciales que realiza precisa según (Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) que las estrategias de gestión de: “La gerencia refiera a las actividades de búsqueda de oportunidades, coordinación de capacidades y aplicación racional de recursos. La tarea básica gerenciales construir equipos de trabajo y conducir proyectos a la acción, bajo criterios económicos de eficiencia y eficacia”.

Considerando el incremento gradual de las estrategias frente a los retos del entorno a (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008) refieren que: “Es necesario comenzar a incorporar algunas de ellas, en forma gradual, desde el primer momento de la transición. Por ejemplo: gestión para resultados, planeamiento estratégico, formulación de programas y proyectos con los procesos de control de gestión adecuados-, auditorías, indicadores de gestión, reingeniería de procesos, reestructuraciones y gestión de recursos humanos, entre otras”.

Por otro lado, (Caballero, María; Montoya, Julio; Agudelo, Nancy; Sánchez, Johana; Arias, Ana; Hernández, Gina; Ortiz, Katherin; Posso, María; Chica, Mónica; Hurtado, Henry; Fuertes, Martha; Giraldo, Reinaldo; Nieto, Libia; Sánchez, W., 2019) refiere “La estrategia que se puede aplicar en la gestión institucional presentan su utilidad para los distintos niveles de la organización pública.

(Martínez, D., & Milla, A., 2012) nos presenta diversos tipos de estrategias a implantar en la gerencia pública de las instituciones tales como:

- La estrategia corporativa, se da a través de toda la organización en forma integral intervienen los stakeholders creando valor a nivel organizacional en la institución pública.
- La estrategia competitiva, se trata de diferenciar a la institución pública frente a otras del sector en un enfoque de competencia de ventajas competitivas o ventajas comparativas en un mercado que satisfacen sus necesidades de los consumidores o usuarios.

- La estrategia operativa, se destaca en base a la inteligencia componencial de su personal, los procesos que realiza, y los recursos que utiliza o procesa.
- El autor agrega la estrategia tecnológica digital, donde la institución pública se diferencia al utilizar plataformas virtuales de acceso a la ciudadanía y que se mantiene la transparencia de procesos e información.

1.3.1.8. Niveles de estrategias Gerenciales

(Martínez, D., & Milla, A., 2012) nos presentan en la Figura 3 los niveles de la estrategia para ser aplicadas por la institución pública en su nivel corporativo, competitivo y operativo, agregando a ello la estrategia de tecnología digital cuyo contenido específico refiere que:

- a. Estrategia corporativa, nos precisa mediante las siguientes interrogantes:
 - ❖ ¿En qué negocio debemos estar?
 - ❖ ¿Cómo vamos a gestionarlo?
- b. Estrategia competitiva, nos precisa mediante las siguientes interrogantes:
 - ❖ ¿En qué mercados y segmentos debemos competir?
 - ❖ ¿Con que productos o servicios?
 - ❖ ¿Cómo alcanzar ventajas competitivas sostenibles en cada producto mercado?
 - ❖ ¿Cuáles son las competencias clave que demanda el servicio en relación con las competencias desarrolladas por la institución?
 - ❖ ¿Cómo puedo cubrirlos? Esto implica definir las Unidades Estratégicas de Negocios.

1.3.1.9. Gerencia y satisfacción de servicios públicos

(Cuatrecasas L., 2012) refiere que “De hecho existe un tipo de servicio adecuado a cada una de estas características de competitividad puede tomar modalidades distintas según el enfoque de la estrategia competitiva”. Los servicios están relacionados con la calidad del servicio, el costo de los servicios, la innovación aplicada a los servicios, la fiabilidad de los servicios, el tiempo que toma dicha prestación de los servicios, la flexibilidad de los servicios y el servicio en sí que debe ser diferenciado y estratégico. Precisa además que la orientación de los servicios es por la gestión tecnificada, la gestión participativa y la gestión personalizada.

(Mateos, 2019) refiere que “Prestar un buen servicio al cliente se ha convertido en la principal consigna de los negocios, pues conseguir un nuevo cliente cuesta mucho más que mantener fiel a otro. Los empleados deben prestar a cada cliente un trato personalizado”.

(Tigani D., 2006) considera que: “El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas. Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación. Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.”.

Por otro lado, también se debe considerar para la satisfacción en los servicios de qué manera está gestionado la gerencia de la institución pública, la cual debe estar orientada hacia “La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo” (Tigani D., 2006).

Asimismo, debe considerar que “La mejora de los servicios que prestamos debe plantearse siempre desde el punto de vista de las personas usuarias. Un ‘servicio de calidad’ es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan” (GN, 2009). “Las organizaciones, por tanto, deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el producto o servicio ofertado a los deseos de estos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización” (Gonzales S., 2015).

1.3.1.10. El Gerente Público (funcionario)

“Gerente, en sentido amplio, es quien tiene un área de responsabilidad y gente a cargo, cualquiera sea su nivel jerárquico dentro de la organización; su función incluye el ejercicio del liderazgo gerencial” (Lazzati S., 2014).

El administrador profesional según (Escalante P., 2016) “Se basa más en la ciencia que en el conocimiento empírico, porque primero observa metodológicamente los fenómenos (los hechos) y después los relaciona, para determinar si son causa y efecto”.

“El término ‘Gerente’ en un sentido bien amplio: quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto, y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene personas a su cargo; vale decir que es responsable del desempeño de su gente. El concepto abarca al dueño que conduce su negocio, al gerente general de una empresa, a los gerentes funcionales o divisionales, al jefe de un sector, al encargado de un proyecto, etcétera” (Lazzati S., 2014).

(Goleman D., 2004) refiere que “El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo”. También, precisa que el liderazgo mediante la inteligencia emocional en el trabajo presenta cinco componentes: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En las instituciones públicas están los funcionarios y directivos que ejercen sus

labores con liderazgo y ejemplo que según (Muñoz, J. y Giraldo, A., 2008) refiere que "En efecto, el directivo se convierte en un coach. Alguien cuyo papel es aconsejar, apoyar, facilitar, para permitir a los miembros del equipo que cumplan con su trabajo".

"El gerente utiliza una serie de estrategias y técnicas en el gerenciamiento de la institución pública entre ello puede utilizar la técnica de devuelve la pelota". Según (STEVEN HOFFMAN, 2012) refiere que "La técnica 'Devuelve la pelota' es el arte de saber empoderar, responsabilizar y desarrollar a los colaboradores, mientras que de forma periódica e inteligente se supervisa, tanto la estrategia de desempeño como los resultados obtenidos hasta ese momento".

(Campos R., 2015) precisa que: "El gerente malo, solamente maneja el negocio en términos de números, métricas, tecnologías y datos, pero no el recurso más importante, la gente a su alrededor. El buen gerente conduce a las personas que están detrás de cada uno de los negocios y además reconoce, pues no solo la tecnología es la clave de cada negocio, son las personas el punto focal".

El gerente de hoy y para mañana frente a los retos del entorno y en su organización necesita enfrentar y asumir como gerente las situaciones problemáticas, "Requiere conocer el cargo que asume y enfrentar las funciones normativizadas y finalmente debe entender que no solamente se gerencia el trabajo, sino que la familia es importante en el contexto en que se desempeña" a ello agregamos ser parte del equipo de trabajadores (STEVEN HOFFMAN, 2012).

El rol del gerente según (Lazzati S., 2014) refiere que son:

- "Planifica las operaciones en su cargo que desempeña".
- "Coordina actividades dentro de las funciones que le compete".

- “Controla las operaciones de desempeño funcional y control presupuestario”.
- “Gestor de los recursos asignados u obtenidos”.
- “Asigna las tareas y actividades a sus subordinados”.
- “Instruye e imparte conocimientos prácticos frente a las tareas y objetivos asumidos”.
- “Colabora con la organización en sus diferentes niveles”.
- “Controla las tareas y actividades en función del marco normativo institucional y del sector al que pertenece”.

1.3.2. ENTRENAMIENTO GERENCIAL

1.3.2.1. El Coaching Gerencial

Las diferentes concepciones paradigmáticas y conceptuales Benavides refiere que “Determinar el origen del coaching es un trabajo prácticamente imposible, ya que la mayoría de autores revisados apuntan a orígenes distintos. Así pues, se habla de que su origen proviene de la filosofía socrática y de la psicología humanística” (Benavides S.H., 2013).

“El coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo” (Arqueros M., 2009).

Precisando el término de gerencia “La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos

comúnmente relacionados con beneficios económicos” (Diaz G., 2016). “Coinciden en que de la misma manera que no existe una única procedencia del término, tampoco se puede encontrar una sola definición. Esto es debido a que el coaching ha creado una tendencia cuya expresión va más allá de la concepción teórica” (Benavides S.H., 2013).

Según (Diaz G., 2016) diferencia los términos de gerente, coaching y gerencia:

“Gerente, Coaching y Gerencia. Al indagar acerca de estas variables, se puede señalar, que se mantiene el sentido de lo que debe ser la gerencia en una organización, los autores coinciden en la necesidad de mantener sus lineamientos propios de dirección, control, organización, planificación entre otros. Pero, al mismo tiempo se ha observado que al transcurrir el tiempo, estas organizaciones deben mantenerse innovando, creando, ir de la mano con las necesidades presentes de la empresa y de todos sus empleados” (Diaz G., 2016).

Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) “Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo” (Dilts, 2010).

Según (Lozano, 2008) la definición de coaching la precisa como sigue:

El coaching “Es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos, y hoy en día ha tomado auge en España; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada, es decir que a través del uso del coaching existe la posibilidad de incrementar nuestro potencial al darnos cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos disponemos con el fin de sobre pasar los obstáculos que nosotros mismo imponemos por el uso de

paradigmas arcaicos que determinan nuestras actitudes y por consiguiente afecta nuestras aptitudes, en la medida que no somos capaces de ponerlas en práctica posiblemente por miedo al cambio: además la carencia de una guía que nos muestre en qué estamos fallando y qué fortalezas tenemos puede facilitarnos el desarrollo de nuestras competencias” (Lozano, 2008).

Según Ignasi define el coaching como “El arte de trabajar con los demás y lograr que ellos obtengan resultados fuera de lo común. Lo que hace el líder coach es crear, por medio de la comunicación, el clima, el medio y el contexto necesarios para otorgar poder a los individuos y a los equipos y generar resultados extraordinarios” (Ignasi, 2012).

1.3.2.2. Objetivos del Entrenamiento

Al aplicar el coaching en la empresa o institución debe considerarse que “Los objetivos son la fuente de la motivación y pueden estimular poderosos procesos de auto organización susceptibles de movilizar recursos, tanto conscientes como inconscientes” (Dilts, 2010). En un ambiente de coaching los objetivos tienen que ser formulados y sistematizados en términos positivos, tienen que ser comprobados, contrastados y demostrados mediante las experiencias de interacción con el entorno, el estado que quieren o anhelan deben ser mantenidos entre el cliente y la institución, estar contextualizados en todas los contextos y las circunstancias probables (Dilts, 2010).

En el entorno empresarial e institucional “El coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo” (Arqueros M., 2009).

Tal es así que el coaching se implanta mediante objetivos es decir que “Las cuestiones habituales a las que se enfrenta el coaching para ejecutivos

implican las que sean necesarias para alcanzar los objetivos deseados en áreas clave del negocio o la empresa” (Dilts, 2010).

En base a las concepciones formuladas podemos inferir que “El objetivo será el desarrollo de las habilidades y competencias de personas participantes, con la particularidad de que las sesiones no se realizan con carácter individual, sino en grupo” (Ballesteros, 2012).

Según refiere la Dirección Técnica de Procesos y Calidad, Gerencia Adjunta de Planificación y Calidad (DTP), los objetivos tienen que realizar considerando estos cinco puntos importantes: “Formulación de un enunciado claro y conciso Que sea viable o posible. Que puedan realizarse planes de acción realistas para su desarrollo. Que pueda realizarse una revisión y medición sistemática del logro y Que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias”.

1.3.2.3. El Gerente Coach

“El cuidado y la guía evolucionan a menudo hasta convertirse en un coaching más profundo, que comporta una relación distinta con el cliente y un conjunto de herramientas también diferentes” (Dilts, 2010).

Los coaches “Ayudan activamente a sus clientes a desarrollar competencias de comportamiento específicas” (Dilts, 2010). “El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual” (Arqueros M., 2009).

“En los mejores equipos el coaching no solo lo realizaba el CEO, sino también otros miembros y los coaches externos requeridos para ayudar a que el equipo ascendiera al siguiente nivel. Dichos equipos han desarrollado una cultura de coaching” (Hawkins, 2012).

Según refiere Lozano el coach quién es el guía “En definitiva el coach no es más que un profesional con formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee (entrenado), un espacio de reflexión para mejorar” (Lozano, 2008).

El coach de la institución o empres provee ayuda al coachee fundamentalmente para “Eleva su conciencia para llevar a la persona que realmente quiere ser y estar. Asumir responsabilidad para que, desde el valor y la creencia, sepa que puede hacerlo y conseguirlo. Desarrollar la confianza en uno mismo”.

Por lo tanto, al empezar con coaching se requiere “Todas las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach en el proceso interventivo, y el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el ejecutivo, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones” (Arqueros M., 2009).

1.3.2.4. Características y éxito del Coach

Según Hendricks Et al citado las características del coach son “Claridad, apoyo, construcción de confianza, mutualidad, perspectiva, riesgo, paciencia, confidencialidad y respeto” (Como se citó en (Acosta, X., & Piña, P., 2013).

“El éxito del Coaching dependerá de la credibilidad y resultados del marco de trabajo que requiere de la aplicación de un modelo efectivo y adecuado al cocheado” (Muñoz, C., & Díaz, O., 2014).

Estas características descritas del coach permiten a la vez su evaluación y seguimiento mediante dichos indicadores. Sin embargo, cada realidad investigativa es diferente dado que el objeto de estudio se ubica en determinadas zonas geográficas, pero en un contexto similar.

El coaching a implantar en la organización municipal requiere adecuación y adaptación a nivel de los trabajadores y de los gerentes tano así que “El

coaching de equipo también puede centrarse en las instrucciones de sus superiores o en las del consejo directivo de la empresa y no reconocer por completo que la mayoría de ellas, además de estar dirigiendo la empresa en paralelo, tienen que concentrarse en transformar la empresa y su sistema en general. Esas dos actividades requieren de enfoques diferentes por parte del equipo y, por lo tanto, distintas formas de coaching de equipo” (Hawkins, 2012).

En esta adaptación del coaching los trabajadores y gerentes bancarios deben considerar que “Los equipos cuentan con mucho más potencial que las personas para enfrentarse a los crecientes desafíos, actuales y futuros, que afrontan todas las organizaciones, los países y nuestra especie, y eso es algo que cada vez es más reconocido en muchas áreas” (Hawkins, 2012).

1.3.2.5. Elementos del Coaching

Los elementos a considerar para aplicación del coaching consideran que “Las propuestas de Coaching para las empresas no pueden ser genéricas, deben enfocarse en las necesidades propias de cada empresa, para ofrecer herramientas acordes con las necesidades de los clientes” (Muñoz, C., & Díaz, O., 2014). Las cuales son:

- a) Valores: “El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante”.
- b) Resultados: “El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal”.
- c) Disciplina: “El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente

disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching”.

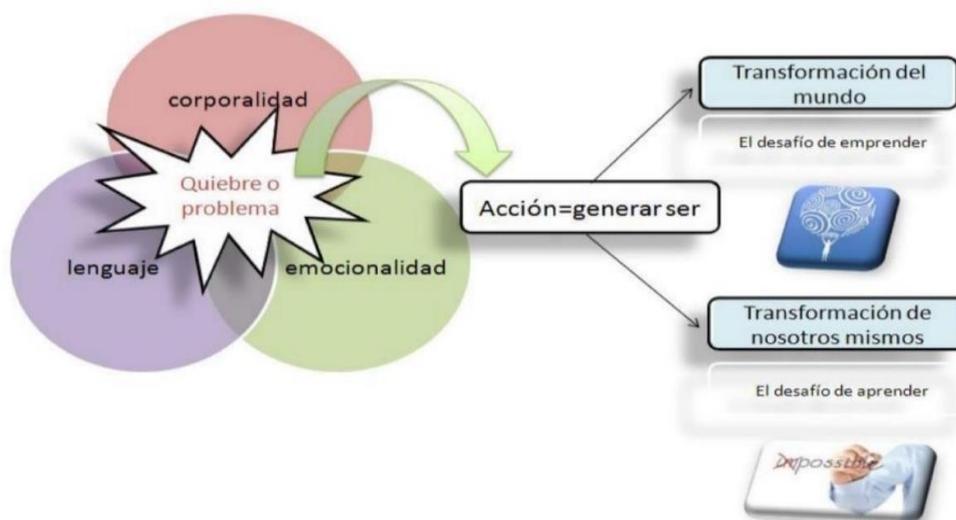
- d) Entrenamiento: “Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño”.

1.3.2.6. Proceso de Coaching

“El coaching ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional para liberar el talento y potencial de una persona, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando un plan de acción acordado”.

En la siguiente figura presentamos la explicación visual del proceso coaching:

Explicación visual del proceso coaching



Fuente: Tomado del Manual Breve de Coaching.

(Lozano, 2008) nos precisa las siguientes etapas en una aplicación del proceso coaching en una institución, caso del presente estudio en una institución municipal:

Primera Etapa, “En esta etapa se analiza las variables temáticas para solucionar el problema para ello se requiere la ayuda del coach para que a los coaches identifiquen y analicen el problema que quieren afrontar mediante el coaching”.

Segunda Etapa, “En esta etapa es de tipo reflexivo donde los coaches reflexionan para que encuentren nuevos caminos o formas de encaminar la problemática que los aqueja produciendo un cambio o crisis de paradigmas dentro de la organización”.

Tercera Etapa, “Aquí se plantean los coaches respuestas innovadoras respecto de sus problemas que han querido solucionar o afrontar, es de vital importancia la gran ayuda que presta el coach”.

1.3.2.7. El coaching y los trabajadores

Mediante el coaching se consigue optimizar que el trabajador se identifique con su institución “El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal” (Lozano, 2008).

Según la Dirección Técnica de Procesos y Calidad, Gerencia Adjunta de Planificación y Calidad (DTP) “El coaching es un método que ayuda a las personas que persiguen estas situaciones:

- a) “Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo”.

- b) “Concretan en acción o en conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y, por tanto, son capaces de establecer el mejor camino para llegar”.
- c) “Visualizan la nueva situación, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir”.

“Hay una percepción sobresaliente en torno a que el Coaching ayuda a crecer a las personas en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo” (Muñoz, C., & Díaz, O., 2014).

1.3.2.8. Coaching, mentoring y factores del entorno

El coaching tiene en cuenta diversos niveles de factores tales como los factores del entorno, los factores del comportamiento, las capacidades y los valores y creencias. Siendo los niveles de apoyo para el aprendizaje y el cambio, el cuidado y el guía, el coaching en sí, la enseñanza brindada y recibida; y el despertar que va más allá del coaching en forma de tutoría (Dilts, 2010).

Considerando el nivel directivo como necesario e importante para la gestión mediante el coaching se debe considerar que “El coaching del equipo directivo es un coaching de equipo para cualquier equipo, no solo para el directivo, en el cual el enfoque estriba en cómo el equipo proporciona liderazgo colectivo a aquellos que le informan, y también en cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave” (Hawkins, 2012).

“El mentor se superpone al maestro y al coach, pero es al mismo tiempo distinto. El maestro instruye y el coach proporciona realimentación de comportamiento específica, ambos con el objetivo de ayudar a la persona a aprender o a crecer. Como consejero y asesor, el mentor ayuda frecuentemente a establecer, clarificar o reforzar los valores y las creencias clave, a menudo mediante su propio ejemplo” (Dilts, 2010).

1.3.2.9. Metodología del Coaching

Las modalidades y aplicaciones del coaching gerencial a los trabajadores de la institución municipal considera “Las habilidades, herramientas y técnicas comunes a la PNL, capaces de dar apoyo a un coaching eficaz, incluyen el establecimiento de resultados deseados y de objetivos bien definidos, la gestión de estados internos, el cambio entre posiciones perceptivas, la identificación de momentos de excelencia, la cartografía cruzada de recursos y el aporte de realimentación (intercambios, interacciones) altamente cualificados” (Dilts, 2010).

Las modalidades del coaching gerencial orientada hacia los trabajadores de la institución municipal consideran que “El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos La cual se traslada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos” (Muñoz, C., & Díaz, O., 2014).

Toda organización que adopte el coaching bancario requiere considerar “Para alcanzar el éxito deseado, tanto el coaching como el modelado requieren a menudo tratar con múltiples niveles de aprendizaje y cambio” (Dilts, 2010). Pero este modelado debe considerar las metodologías de intervención del coaching en la institución municipal considerando los servicios y la satisfacción que les genera que evalúa la gerencia municipal.

La metodología de intervención de coaching en la empresa, explica la metodología a aplicar del coaching dentro de la empresa o institución. Se inicia con el programa de intervención, que permite la intervención de los participantes ya sea en forma individual, en equipo, grupal o shadow. Continúa con el Coach que trata la problemática y los guía en asuntos internos o externos de la empresa o institución.

El modelo permite considerar tres puntos importantes: grow, es decir evaluar el crecimiento, o el achieve, es decir dejarlos en su momento guardados para los logros deseados y los outcomes, que son las salidas que queremos en la empresa o institución. Finalmente, se trata de aplicar las herramientas que se disponen para el coaching, pudiendo ser las herramientas básicas, las generales o las competenciales, a ello debemos agregar las tecnológicas.

Por lo tanto, precisamos entonces que “El Coaching es una metodología o un compendio de disciplinas que permiten acompañar a un determinado individuo a acometer las acciones necesarias para conseguir sus metas” (Cajina, 2010).

1.3.2.10. Potencial de aprendizaje Coaching

“El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio)” (Arqueros M., 2009).

“El mito del perfecto CEO o líder perfecto prevalece en muchas empresas, organizaciones, equipos deportivos e incluso en la política de los países. Cada día esperamos más de nuestros líderes y ponemos muchas esperanzas en sus milagrosos poderes para cambiar las cosas, pero luego somos muy propensos a la crítica y a culparlos cuando no cumplen con nuestras tan poco realistas expectativas” (Hawkins, 2012).

Sugars en su experiencia narrativa refiere que “Mi coach lo utilizó para llevarme por la escalera del crecimiento en el negocio, asegurándose de que comenzara con una sólida base, antes de entrar a una etapa más seria de crecimiento. Comenzamos desde el principio, por el nivel de maestría, poniendo los fundamentos en su lugar, para que por lo menos tuviera la certeza de obtener una ganancia en mi negocio” (Sugars, 2007). La escalera para el coach de negocios termina en los resultados.

Los beneficios del coaching permiten el desarrollo de nuestras capacidades cognitivas pues “Están relacionadas con los mapas, planes y estrategias mentales que conducen al éxito. Dirigen el cómo son seleccionadas y controladas las acciones. Las capacidades implican el dominio de categorías enteras de comportamientos, saber cómo hacer talo cual cosa” (Dilts, 2010).

Según la experiencia acumulada por el Coach mexicano Renato Gazmuri citado por (Molina, 2005). “Los beneficios de un proceso de Coaching Gerencial abarcan el ámbito organizacional, profesional y personal. Los beneficios que cita Gazmuri son: - Desarrolla las capacidades y habilidades e incrementa los conocimientos. - Produce una retroalimentación de alta calidad. - Mejora el desempeño y la productividad. - Mejora el comportamiento y la actitud de toda el área. - Incrementa la capacidad de aprendizaje, es decir, aprende a aprender rápido. - Mejora las relaciones entre gerentes y subordinados.

También, - Mejora la calidad de vida de todos los subordinados. - Libera tiempo al Gerente-Coaching - Produce ideas más creativas”. Indudablemente, los beneficios al aplicar el proceso de coaching en la institución son diversos y muy importantes que es necesaria, su aplicación sobre todos en las entidades estatales para mejorar y ofrecer un buen servicio, en este caso un buen servicio municipal previo el gerenciamiento oportuno eficiente y eficaz.

1.3.2.11. El coach en la Municipalidad

El coach es necesario en una institución dado que es la persona quien dirige a los coaches o trabajadores en las diferentes situaciones de desempeño laboral y funcional, actúa como un despertador a tiempo de alertar sobre alguna problemática de la institución municipal o del trabajador cuando se gestiona mediante el coaching.

“Los coaches, asesores, terapeutas, maestros y líderes son despertadores que abren nuevas perspectivas y posibilidades a clientes, colaboradores y alumnos, ayudándoles a entrar en contacto con esta Mente o campo superior” (Dilts, 2010).

Para el despertar se considera necesario que el coach utilice “Las estrategias de supervivencia son patrones profundos, y a menudo inconscientes, que suelen establecerse a muy temprana edad. Las respuestas tales como luchar (atacar), huir (escapar) o quedarse helado (parálisis) son algunas estrategias de supervivencia típicas” (Dilts, 2010).

“El proceso de Coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base del cambio empresarial, la toma de conciencia e interiorización por las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional” (Muñoz, C., & Díaz, O., 2014).

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. PROBLEMÁTICA

Tenemos como problema general la interrogante: ¿Cuál es la relación de la gerencia pública con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?

Asimismo, como problemas específicos, las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuál es la relación de la gerencia del desempeño con la capacidad responsiva para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?
- b) ¿Cuál es la relación del logro de resultados con el potencial gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?
- c) ¿Cuál es la relación del perfil del gerente con el fortalecimiento de capacidades para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?

2.2. JUSTIFICACIÓN

2.2.1. Justificación Teórica

Se justifica teóricamente la realización del presente trabajo a razón de que nos ha permitido fundamentar los aspectos teóricos de la gerencia pública en sus dimensiones de medir y conocer acerca de la gerencia del desempeño orientada hacia el logro de resultados de gestión gerencial basados en el perfil competitivo que debe reunir todo gerente público o que ocupa un cargo de funcionario del estado a nivel gerencial en la alta gerencia pública y del coaching gerencial para Contadores Públicos en aspectos de desempeño en la gestión gerencial con capacidad responsiva y el potencial gerencial que

poseen y el fortalecimiento de las capacidades y sobre todo con gestión moderna y tecnológica competitiva.

2.2.2. Justificación Práctica

De la teoría a la práctica se enfoca el presente trabajo, que aporta con enfoques prácticos de determinar la correlación de la temática a investigar sobre gerencia pública y coaching para Contadores Públicos como gerentes o funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo. La fuente teórica recopilada ha sido el sustento para su aplicación en el constructor de fuentes y referencia bibliográficas con aplicaciones prácticas donde se anotó la información del trabajo acerca de las variables del estudio y sus dimensiones como se aplica y articula en la práctica dentro del ejercicio profesional de Contador Público como trabajador de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Hechos prácticos que nos han permitido conocer de modo práctico la labor gerencial que cumplen y se conoció sus necesidades para una eficiente y eficaz cumplimiento de labores gerenciales o funcionales que cumplen como trabajadores municipales en la ciudad de Huancayo.

2.2.3. Justificación Metodológica

El presente trabajo “Aporta con procedimientos metodológicos para medir las variables de estudios en aspectos de gerencia pública y coaching gerencial para Contadores Públicos que trabajan en la Municipalidad Provincial de Huancayo. Las acciones del estado frente a las municipalidades requieren de guías metodológicas y experiencias de gestión gerencial que se orienten hacia el logro de objetivos y la producción de resultados en el servicio municipal que repercuten en el beneficio de los usuarios y contribuyentes que acuden al servicio municipal. Además, nos ha servido de ayuda como metodología de investigación científica orientada hacia las instituciones municipales de nuestro país o región, hechos que han generado valor agregado metodológico y de proceso a seguir en una investigación de carácter correlacional y aplicada en una institución municipal estatal.

2.2.4. Justificación Social

Consideramos la más importante, la justificación social; pues ha representado el trabajo con carácter de aporte investigativo en materia de gerencia pública en aspectos de ejecución y participación donde necesariamente la ciudadanía debe ser protagonista de su propio desarrollo guiados por una gerente profesional como Contador Público en la municipalidad y el estado a satisfacer la voluntad popular del distrito, hechos materializados en proyectos de impacto y beneficio social en sus ejes estratégicos locales y sobre todo en el desarrollo estratégico de los servicios municipales guiados y apoyados mediante el coaching gerencial para coaches como formadores de nuevas generaciones y talentos profesionales.

2.2.5. Justificación Profesional

Creemos importante, fortificar las competencias del profesional Contador Público como valoración de su capacidad y considerado como capital intelectual revalorando la importancia que cumple como profesional en el desempeño de un cargo gerencial dentro de la organización estructural del estado como gobiernos locales.

Además, contribuye en fortalecer y valorar la eficiencia y la eficacia como trabajador municipal. Esto nos ha permitido contar y conocer nuevos cuadros y nuevos talentos profesionales dentro de su labor gerencial, que cumplen como Contadores Públicos como parte del estado y representados en la Municipalidad Provincial de Huancayo.

2.3. RESULTADOS

2.3.1. RESULTADOS DE LA GERENCIA PÚBLICA

Tabla 1. Se promueve el cumplimiento funcional de los gerentes de la municipalidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 20 | 33.9 | 33.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 27 | 45.8 | 79.7 |
| | <i>Desconoce</i> | 05 | 8.5 | 88.1 |
| | <i>A veces</i> | 07 | 11.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 1: Se promueve el cumplimiento funcional de los gerentes de la municipalidad. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (33.90%) afirma que siempre se promueve el cumplimiento funcional de los gerentes de la municipalidad, el (45.76%) casi siempre, el (8,47%) desconoce, el 11,85%) a veces.

Tabla 2. Las autoridades y funcionarios de la municipalidad cumplen la normatividad vigente

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 24 | 40.7 | 33.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 23 | 39.1 | 79.7 |
| | <i>Desconoce</i> | 02 | 3.4 | 83.1 |
| | <i>A veces</i> | 10 | 16.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 2: Las autoridades y los funcionarios de la municipalidad cumplen la normatividad vigente. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (44.68%) afirma que siempre las autoridades y los funcionarios de la municipalidad cumplen la normatividad vigente, el (38,98%) casi siempre, el (3,39 %) desconoce, el 16,95%) a veces.

Tabla 3. Los funcionarios de la municipalidad gerencian mediante tecnologías

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 17 | 28.8 | 28.8 | 33.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 26 | 44.1 | 44.1 | 72.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 07 | 11.9 | 11.9 | 84.7 |
| | <i>A veces</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 98.3 |
| | <i>Nunca</i> | 1 | 1.7 | 1.7 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 3: Los funcionarios de la municipalidad gerencian mediante tecnologías. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (28,81%) afirma que siempre los funcionarios de la municipalidad gerencian mediante tecnologías, el (44,07%) casi siempre, el (11,86 %) desconoce, el 13.56%) a veces y el (1,70%) nunca.

Tabla 4. Los trabajadores de la municipalidad se identifican con su institución municipal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 28 | 47.5 | 47.5 | 47.5 |
| | <i>Casi siempre</i> | 16 | 27.1 | 27.1 | 74.6 |
| | <i>Desconoce</i> | 04 | 6.8 | 6.8 | 81.4 |
| | <i>A veces</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 4: Los trabajadores de la municipalidad se identifican con su institución. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (47,46%) afirma que los trabajadores de la municipalidad se identifican con la institución municipal, el (27,12%) casi siempre, el (6,78 %) desconoce, el 18,64%) a veces.

Tabla 5. Los funcionarios de la municipalidad utilizan estrategias para gerenciar el desempeño.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 19 | 32.2 | 32.2 | 52.5 |
| | <i>Desconoce</i> | 14 | 23.7 | 23.7 | 76.3 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 5: En la municipalidad utilizan estrategias para generar el desempeño laboral. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que los funcionarios de la municipalidad utilizan estrategias para gerenciar el desempeño laboral, el (32,20%) casi siempre, el (23,73 %) desconoce, el (20,34%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 6. Los funcionarios y los trabajadores logran resultados de gestión eficientes y eficaces

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 13.6 |
| | <i>Casi siempre</i> | 24 | 40.7 | 40.7 | 54.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 76.3 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 98.3 |
| | <i>Nunca</i> | 1 | 1.7 | 1.7 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 6: Logran resultados de gestión eficientes y eficaces. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (13,56%) afirma que los funcionarios y los trabajadores logran resultados de gestión eficientes y eficaces, el (40,68%) casi siempre, el (22,03 %) desconoce, el (22,03%) a veces y el (1,70%) nunca.

Tabla 7. Los funcionarios y los trabajadores logran sus metas de gestión trazados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 9 | 15.3 | 15.3 | 15.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 31 | 52.5 | 52.5 | 67.8 |
| | <i>Desconoce</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 81.4 |
| | <i>A veces</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 93.2 |
| | <i>Nunca</i> | 4 | 6.8 | 6.8 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 7: Logran sus metas de gestión trazados. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (15,25%) afirma que los funcionarios y los trabajadores logran sus metas de gestión trazados, el (52,54%) casi siempre, el (13,56 %) desconoce, el (11,86%) a veces y el (6,78%) nunca.

Tabla 8. La municipalidad difunde los resultados de su gestión en la página web institucional.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 20 | 33.9 | 33.9 | 33.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 23 | 39.0 | 39.0 | 72.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 4 | 6.8 | 6.8 | 79.7 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 8: Se difunden los resultados de su gestión en la página web institucional. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (33,90%) afirma que la municipalidad difunde los resultados de su gestión en la página web institucional, el (38,98%) casi siempre, el (6,78%) desconoce, el (20,34%) a veces.

Tabla 9. Satisfacen los logros de gestión municipalidad a la ciudadanía de Huancavelica.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 16.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 20 | 33.9 | 33.9 | 50.8 |
| | <i>Desconoce</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 72.9 |
| | <i>A veces</i> | 15 | 25.4 | 25.4 | 98.3 |
| | <i>Nunca</i> | 1 | 1.7 | 1.7 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 9: En los logros de gestión municipalidad a la ciudadanía de Huancavelica. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (16,95%) afirma que satisfacen los logros de gestión municipalidad a la ciudadanía de Huancayo, el (33,90%) casi siempre, el (22,03 %) desconoce, el (25,42%) a veces y el (1,70%) nunca.

Tabla 10. Las autoridades y funcionarios promueven el seguimiento y control del desempeño.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 22 | 37.3 | 37.3 | 57.6 |
| | <i>Desconoce</i> | 6 | 10.2 | 10.2 | 67.8 |
| | <i>A veces</i> | 17 | 28.8 | 28.8 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 10: Se promueve el seguimiento y control del desempeño laboral. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que las autoridades y los funcionarios promueven el seguimiento y control del desempeño laboral, el (37,29%) casi siempre, el (10,17 %) desconoce, el (28,81%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 11. En la gerencia pública el perfil del gerente requiere de formación educativa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 15 | 25.4 | 25.4 | 25.4 |
| | <i>Casi siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 55.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 72.9 |
| | <i>A veces</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 91.5 |
| | <i>Nunca</i> | 5 | 8.5 | 8.5 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 11: En la gerencia pública el perfil del gerente requiere de formación educativa. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (25,42%) afirma que en la gerencia pública el perfil del gerente requiere de formación educativa, el (30,51%) casi siempre, el (16,95 %) desconoce, el (18,64%) a veces y el (8,48%) nunca.

Tabla 12. En la gerencia pública el perfil del gerente requiere experiencia en el cargo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 16.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 28 | 47.5 | 47.5 | 64.4 |
| | <i>Desconoce</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 76.3 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 12: En la gerencia pública el perfil del gerente requiere experiencia en el cargo. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (16,95%) afirma que en la gerencia pública el perfil del gerente requiere experiencia en el cargo, el (47,46%) casi siempre, el (11,86 %) desconoce, el (20,34%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 13. En la gerencia pública el perfil del gerente exige habilidades y destrezas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 30.5 |
| | <i>Casi siempre</i> | 24 | 40.7 | 40.7 | 71.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 84.7 |
| | <i>A veces</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 13: En la gerencia pública el perfil del gerente exige habilidades y destrezas. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (30,51%) afirma que en la gerencia publica el perfil del gerente exige habilidades y destrezas, el (40,68%) casi siempre, el (13,56%) desconoce, el (11,86%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 14. En la gerencia pública el perfil del gerente requiere un gerente proactivo y dinámico.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 22 | 37.3 | 37.3 | 37.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 59.3 |
| | <i>Desconoce</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 76.3 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 14: En la gerencia publica el perfil del gerente requiere un gerente proactivo y dinámico. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (37,29%) afirma que en la gerencia publica el perfil del gerente requiere un gerente proactivo y dinámico, el (22,03%) casi siempre, el (16,95 %) desconoce, el (20,34%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 15. Las autoridades y los funcionarios promueven el trabajo en equipo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 16.9 |
| | <i>Casi siempre</i> | 27 | 45.8 | 45.8 | 62.7 |
| | <i>Desconoce</i> | 6 | 10.2 | 10.2 | 72.9 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 94.9 |
| | <i>Nunca</i> | 3 | 5.1 | 5.1 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 15: Promueve el trabajo en equipo. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (16,95%) afirma que las autoridades y los funcionarios promueven el trabajo en equipo, el (45,76%) casi siempre, el (10,17 %) desconoce, el (22,03%) a veces y el (5,09%) nunca.

Tabla 16. Las autoridades, funcionarios y trabajadores cumplen el rol orientador ciudadano.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 19 | 32.2 | 32.2 | 32.2 |
| | <i>Casi siempre</i> | 24 | 40.7 | 40.7 | 72.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 3 | 5.1 | 5.1 | 78.0 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 16: Cumplen el rol orientador hacia la ciudadanía. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (32,20%) afirma que las autoridades, funcionarios y trabajadores cumplen el rol orientador hacia la ciudadanía, el (40,68%) casi siempre, el (5,09 %) desconoce, el (22,03%) a veces.

2.3.2. RESULTADOS DE COACHING GERENCIAL

Tabla 17. Ejercer el coaching gerencial requiere participación activa en la municipalidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 22.0 |
| | <i>Casi siempre</i> | 30 | 50.8 | 50.8 | 72.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 6 | 10.2 | 10.2 | 83.1 |
| | <i>A veces</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 17: Ejercer el coaching gerencial requiere participación activa en la municipalidad. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (22,03%) afirma que se ejerce el coaching gerencial requiere participación activa en la municipalidad, el (50,85%) casi siempre, el (10,17 %) desconoce, el (13,56%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 18. Los funcionarios, contadores y trabajadores cumplen sus funciones asignadas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 9 | 15.3 | 15.3 | 15.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 34 | 57.6 | 57.6 | 72.9 |
| | <i>Desconoce</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 84.7 |
| | <i>A veces</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 98.3 |
| | <i>Nunca</i> | 1 | 1.7 | 1.7 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 18: Se cumplen las funciones asignadas. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (15,25%) afirma que los funcionarios, contadores y trabajadores cumplen sus funciones asignadas, el (57,63%) casi siempre, el (11,86 %) desconoce, el (13,56%) a veces y el (1,70%) nunca.

Tabla 19. Las autoridades y funcionarios de la municipalidad solucionan problemas de gestión

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 30.5 |
| | <i>Casi siempre</i> | 16 | 27.1 | 27.1 | 57.6 |
| | <i>Desconoce</i> | 6 | 10.2 | 10.2 | 67.8 |
| | <i>A veces</i> | 14 | 23.7 | 23.7 | 91.5 |
| | <i>Nunca</i> | 5 | 8.5 | 8.5 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 19: La municipalidad solucionan los problemas de gestión. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (30,51%) afirma que las autoridades y los funcionarios de la municipalidad solucionan los problemas de gestión, el (27,12%) casi siempre, el (10,17 %) desconoce, el (23,73%) a veces y el (8,47%) nunca.

Tabla 20. Los funcionarios y trabajadores tienen capacidad responsiva estímulo – respuesta.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 50.8 |
| | <i>Desconoce</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 69.5 |
| | <i>A veces</i> | 15 | 25.4 | 25.4 | 94.9 |
| | <i>Nunca</i> | 3 | 5.1 | 5.1 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 20: funcionarios y trabajadores de la municipalidad tienen capacidad responsiva estímulo - respuesta. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que los funcionarios y trabajadores de la municipalidad tiene capacidad responsiva estímulo - respuesta, el (30,51%) casi siempre, el (18,64 %) desconoce, el (25,42%) a veces y el (5,09%) nunca.

Tabla 21. Autoridades y funcionarios orientan los recursos a obras y servicios hacia el pueblo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 18.6 |
| | <i>Casi siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 49.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 61.0 |
| | <i>A veces</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 91.5 |
| | <i>Nunca</i> | 5 | 8.5 | 8.5 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 21: Se orientan los recursos a obras y servicios hacia el pueblo. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (18,64%) afirma que las autoridades y los funcionarios municipales orientan los recursos a obras y servicios hacia el pueblo, el (30,51%) casi siempre, el (11,86 %) desconoce, el (30,51%) a veces y el (8,48%) nunca.

Tabla 22. Los funcionarios y los trabajadores ofrecen ayuda y apoyo mutuo a los contribuyentes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 13.6 |
| | <i>Casi siempre</i> | 15 | 25.4 | 25.4 | 39.0 |
| | <i>Desconoce</i> | 14 | 23.7 | 23.7 | 62.7 |
| | <i>A veces</i> | 16 | 27.1 | 27.1 | 89.8 |
| | <i>Nunca</i> | 6 | 10.2 | 10.2 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 22: Los funcionarios y los trabajadores municipales ofrecen ayuda y apoyo mutuo a los contribuyentes. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (13,56%) afirma que los funcionarios y los trabajadores municipales ofrecen ayuda y apoyo mutuo a los contribuyentes, el (25,42%) casi siempre, el (23,73 %) desconoce, el (27,12%) a veces y el (10,17%) nunca.

Tabla 23. Los funcionarios orientan hacia los trabajadores la superación personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 17 | 28.8 | 28.8 | 49.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 62.7 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 84.7 |
| | <i>Nunca</i> | 9 | 15.3 | 15.3 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 23: Los funcionarios orientan hacia los trabajadores de la municipalidad la superación personal. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que los funcionarios orientan hacia trabajadores de la municipalidad la superación personal, el (28,81%) casi siempre, el (13,56 %) desconoce, el (22,03%) a veces y el (15,25%) nunca.

Tabla 24. Los funcionarios orientan hacia los trabajadores a la adaptación al entorno.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 14 | 23.7 | 23.7 | 23.7 |
| | <i>Casi siempre</i> | 15 | 25.4 | 25.4 | 49.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 10 | 16.9 | 16.9 | 66.1 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 88.1 |
| | <i>Nunca</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 24: Los funcionarios orientan hacia los trabajadores de la municipalidad adaptación al entorno. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (23,73%) afirma que los funcionarios orientan hacia los trabajadores de la municipalidad adaptación al entorno, el (25,42%) casi siempre, el (16,95 %) desconoce, el (22,03%) a veces y el (11,86%) nunca.

Tabla 25. Los funcionarios orientan hacia los trabajadores a fortalecer sus experiencias laborales.

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Porcentaje Válido</i> | <i>Porcentaje Acumulado</i> |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 13 | 22.0 | 22.0 |
| | <i>Casi siempre</i> | 17 | 28.8 | 50.8 |
| | <i>Desconoce</i> | 13 | 22.0 | 72.9 |
| | <i>A veces</i> | 13 | 22.0 | 94.9 |
| | <i>Nunca</i> | 3 | 5.1 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 25: Los funcionarios orientan hacia los trabajadores de la municipalidad fortalecer sus experiencias. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (22,03%) afirma que los funcionarios orientan hacia los trabajadores de la municipalidad fortalecer sus experiencias, el (28,81%) casi siempre, el (22,03 %) desconoce, el (22,03%) a veces y el (5,09%) nunca.

Tabla 26. Las autoridades municipales potencian la gerencia y el perfil de gestión gerencial

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Porcentaje Válido</i> | <i>Porcentaje Acumulado</i> |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 17 | 28.8 | 28.8 |
| | <i>Casi siempre</i> | 15 | 25.4 | 54.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 9 | 15.3 | 69.5 |
| | <i>A veces</i> | 10 | 16.9 | 86.4 |
| | <i>Nunca</i> | 8 | 13.6 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 26: Las autoridades municipales potencian la gerencia y el perfil de gestión gerencia municipal. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (28,81%) afirma que las autoridades municipales potencian la gerencia y el perfil de gestión gerencia municipal, el (25,42%) casi siempre, el (15,25 %) desconoce, el (16,95%) a veces y el (13,56%) nunca.

Tabla 27. Las autoridades articulan las gerencias orientada a mejorar los servicios municipales.

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Porcentaje Válido</i> | <i>Porcentaje Acumulado</i> |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 19 | 32.2 | 32.2 |
| | <i>Casi siempre</i> | 16 | 27.1 | 59.3 |
| | <i>Desconoce</i> | 6 | 10.2 | 69.5 |
| | <i>A veces</i> | 11 | 18.6 | 86.1 |
| | <i>Nunca</i> | 7 | 11.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 27: Se articulan las gerencias orientadas hacia mejorar los servicios municipales. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (32,20%) afirma que las autoridades municipales articulan las gerencias orientadas hacia mejorar los servicios municipales, el (27,12%) casi siempre, el (10,17 %) desconoce, el (18,64%) a veces y el (11,86%) nunca.

Tabla 28. Las autoridades municipales promueven el talento de sus trabajadores municipales.

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Porcentaje Válido</i> | <i>Porcentaje Acumulado</i> |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 15 | 25.4 | 45.8 |
| | <i>Desconoce</i> | 8 | 13.6 | 59.3 |
| | <i>A veces</i> | 17 | 28.8 | 88.1 |
| | <i>Nunca</i> | 7 | 11.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 28: Se promueve el talento de sus trabajadores municipales. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que las autoridades municipales promueven el talento de sus trabajadores municipales, el (25,42%) casi siempre, el (13,56 %) desconoce, el (28,81%) a veces y el (11,86%) nunca.

Tabla 29. Las autoridades y funcionarios municipales articulan sus capacidades gerenciales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 18.6 |
| | <i>Casi siempre</i> | 18 | 30.5 | 30.5 | 49.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 11 | 18.6 | 18.6 | 67.8 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 88.1 |
| | <i>Nunca</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 29: Se articulan sus capacidades gerenciales. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (18,64%) afirma que las autoridades y funcionarios municipales articulan sus capacidades gerenciales, el (30,51%) casi siempre, el (18,64 %) desconoce, el (20,34%) a veces y el (11,86%) nunca.

Tabla 30. En la municipalidad se entrena para una gestión transparente y democrática.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 5 | 8.5 | 8.5 | 8.5 |
| | <i>Casi siempre</i> | 24 | 40.7 | 40.7 | 49.2 |
| | <i>Desconoce</i> | 13 | 22.0 | 22.0 | 71.2 |
| | <i>A veces</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 91.5 |
| | <i>Nunca</i> | 5 | 8.5 | 8.5 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 30: Se entrena para una gestión transparente y democrática. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (8,48%) afirma que en la municipalidad se entrena para una gestión transparente y democrática, el (40,68%) casi siempre, el (22,03 %) desconoce, el (20,34%) a veces y el (8,48%) nunca.

Tabla 31. Las autoridades y funcionarios accionan las necesidades prioritarias del trabajador.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 20.3 |
| | <i>Casi siempre</i> | 25 | 42.4 | 42.4 | 62.7 |
| | <i>Desconoce</i> | 12 | 20.3 | 20.3 | 83.1 |
| | <i>A veces</i> | 7 | 11.9 | 11.9 | 94.9 |
| | <i>Nunca</i> | 3 | 5.1 | 5.1 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 31: Se accionan las necesidades prioritarias del trabajador. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (20,34%) afirma que las autoridades y funcionario municipales accionan las necesidades prioritarias del trabajador, el (42,37%) casi siempre, el (20,34 %) desconoce, el (11,86%) a veces y el (5,09%) nunca.

Tabla 32. Las autoridades, funcionarios y trabajadores promueven la fluidez del servicio

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 23 | 39.0 | 39.0 | 39.0 |
| | <i>Casi siempre</i> | 22 | 37.3 | 37.3 | 76.3 |
| | <i>Desconoce</i> | 4 | 6.8 | 6.8 | 83.1 |
| | <i>A veces</i> | 8 | 13.6 | 13.6 | 96.6 |
| | <i>Nunca</i> | 2 | 3.4 | 3.4 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 | |

Interpretación: En la tabla 32: Se promueve la fluidez del servicio. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (38,98%) afirma que las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales promueven la fluidez del servicio, el (37,29%) casi siempre, el (6,78 %) desconoce, el (13,56%) a veces y el (3,39%) nunca.

Tabla 33. Las autoridades, funcionarios y trabajadores utilizan tecnologías modernas

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Porcentaje Válido</i> | <i>Porcentaje Acumulado</i> |
|---------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido | <i>Siempre</i> | 16 | 27.1 | 27.1 |
| | <i>Casi siempre</i> | 23 | 39.0 | 66.1 |
| | <i>Desconoce</i> | 3 | 5.1 | 71.2 |
| | <i>A veces</i> | 14 | 23.7 | 94.9 |
| | <i>Nunca</i> | 3 | 5.1 | 100 |
| | <i>Total</i> | 59 | 100 | 100 |

Interpretación: En la tabla 33: Se utilizan tecnologías modernas. En la provincia de Huancayo del 100% de encuestados el (27,12%) afirma que las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales utilizan tecnologías modernas, el (38,98%) casi siempre, el (5,09%) desconoce, el (23,73%) a veces y el (5,09%) nunca.

CAPITULO III

APORTES

3.1. APOORTE PERSONAL

Considerando lo planteado en la descripción problemática, el rol estratégico que debe tener el estado en lo referente a la buena gestión dentro del aparato estatal, si bien es cierto que está regulada por normativas para el sector público aún carecen de normativas para el desempeño gerencial profesional sobre todo para los Contadores Públicos y pese al esfuerzo de los entes representativos como el Colegio de Contadores Públicos de Huancayo, aún no se logran articular las funciones gerenciales en el sector público, siendo la gestión y el desempeño laboral de carácter simple, normativo, mecánico y tradicional.

En ese sentido se considera investigar el siguiente problema general:

¿Cuál es la relación de la gerencia pública con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo? Cuyos problemas específicos fueron los siguientes: a) ¿Cuál es la relación de la gerencia del desempeño con la capacidad responsiva para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo? b) ¿Cuál es la relación del logro de resultados con el potencial gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo? y c) ¿Cuál es la relación del perfil del gerente con el fortalecimiento de capacidades para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo?

En base a la problemática planteada fue necesaria considerar el objetivo del presente trabajo, el cual es: Establecer la relación de la gerencia pública con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

El promover la cultura de liderazgo en la institución municipal mediante sus autoridades “El Coaching integra a la institución bajo una cultura de Liderazgo

y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo; así como desarrolla todo su potencial reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el aprendizaje y el empeño, incrementar los conocimientos y habilidades de cada subordinado al que se le aplica el Coaching” (Bautista, N., Rodríguez, M., & Sánchez, M., 2012). Corrobora nuestra investigación lo concluido por (Cervantes S., 2018) cuando refiere que “La gestión administrativa se relaciona con la calidad de servicio al usuario de la Gerencia Territorial”.

En aspectos teóricos existen concordancias con “La gerencia y planeación de la empresa pública de los municipios y los departamentos, fue concebido para dinamizar la formación de funcionarios y líderes de los municipios, los departamentos, los distritos especiales y las áreas metropolitanas” (Polanco C., 2016). Se sustenta lo anterior cuando se afirma que en el Perú “Un nuevo Estado gerencial se está gestando, y para ello se requiere una visión política de la gerencia y una orientación hacia los resultados por parte del político” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

Haciendo diversos estudios, se tiene las siguientes conjeturas que detallo a continuación:

- ✓ La relación de la gerencia pública es directa y positiva con el coaching gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.
- ✓ La relación de la gerencia del desempeño es directa y positiva con la capacidad responsiva para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.
- ✓ La relación del logro de resultados es directa y positiva con el potencial gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.
- ✓ La relación del perfil del gerente es directa y positiva con el fortalecimiento de capacidades para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

La contrastación de las conjeturas planteadas sustenta la presente discusión de los resultados del trabajo de suficiencia, así tenemos que: 1. La correlación de la dimensión “Gerencia del Desempeño” con la dimensión “Capacidad Responsiva” es de 0.289. Siendo significativa en 0.026. 2. La correlación de la dimensión “Logro de Resultados” con la dimensión “Potencial Gerencial” es de 0.000. No siendo significativa en 0.998. 3. La correlación de la dimensión “Perfil del Gerente” con el “Fortalecimiento de Capacidades” es de 0.107. No siendo significativa en 0.421. Lo que conlleva afirmar que a nivel de dimensiones no existe correlación, pero de forma general si existe correlación La correlación de la dimensión “GERENCIA PÚBLICA” con la dimensión “COACHING GERENCIAL” es de 0.510. Siendo significativa en 0.001.

3.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Capacidad responsiva

Constituye la capacidad de respuesta de una acción. A una acción una reacción. Refiere que el trabajador o funcionario debe tener la capacidad suficiente de cumplir las funciones, tareas y actividades asignadas en el desempeño de su trabajo dentro de una estructura orgánica.

Coaching gerencial

Se precisa que “Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo” (Dilts, 2010).

Coaches

“Ayudan activamente a sus clientes a desarrollar competencias de comportamiento específicas” (Dilts, 2010, p. 62). “El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual” (Arqueros M., 2009).

Contador Público

Teniendo en consideración la Ley 13253 “Ley de Profesionalización de los Contadores y considerando la Ley N° 28951 “Ley de actualización de la Ley N° 13253, de profesionalización del contador público y de creación de los colegios de contadores públicos”. El Contador Público es un profesional colegiado y habilitado en un colegio profesional de Contadores Públicos que ejerce sus labores y presta sus servicios en forma dependiente e independiente. Posee competencias y capacidades.

Competencia gerencial

“Los equipos de conducción que llevarán adelante el proceso modernizador deberán incorporar competencias gerenciales en reemplazo de las competencias directivas que caracterizarán al paradigma de la administración pública” (Atrio, J. L., & Piccone, M. S., 2008).

Estrategia gerencial

(Martínez, D., & Milla, A., 2012) nos presentan en la Figura 3 los niveles de la estrategia para ser aplicadas por la institución pública en su nivel corporativo, competitivo y operativo, agregando a ello la estrategia de tecnología digital.

Gerencia pública

Constituye la “New Public Management (NPM) traducida al español: Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública, está centrado en la búsqueda de resultados con las 3E: eficiencia, eficacia y economía de carácter post burocrático radicalmente contestario del modelo weberiano vigente por casi dos siglos, con algunas variantes y matices no estructurales. (Escobar D., 2019).

Gerenciar

“Gerenciar en el campo público a su vez implica, interrogantes probablemente aún más complejos que los que significa esa actividad en el campo económico en general. Implica interrogantes, son particulares a las características y objetivos de las organizaciones públicas”. “La administración pública ha ido

transitando por una serie de transformaciones relacionadas a la forma de realizar actividades de gestión en las empresas del Estado” (Escalante P., 2016).

Gerente

“Gerente, en sentido amplio, es quien tiene un área de responsabilidad y gente a cargo, cualquiera sea su nivel jerárquico dentro de la organización; su función incluye el ejercicio del liderazgo gerencial” (Lazzati S., 2014).

Gerente, coaching y gerencia

“Gerente, Coaching y Gerencia. Al indagar acerca de estas variables, se puede señalar, que se mantiene el sentido de lo que debe ser la gerencia en una organización, los autores coinciden en la necesidad de mantener sus lineamientos propios de dirección, control, organización, planificación entre otros. Pero, al mismo tiempo se ha observado que al transcurrir el tiempo, estas organizaciones deben mantenerse innovando, creando, ir de la mano con las necesidades presentes de la empresa y de todos sus empleados” (Diaz G., 2016).

Fortalecimiento de capacidades

Constituye los procesos de desarrollo y aplicación de las competencias de personas o grupos sociales o laborales u organizacionales que les permita mejorar su rendimiento laboral y su capacidad de respuesta frente a un estímulo, el cual, requiere ser evaluado a fin de medir los rendimientos.

Logro de resultados

Constituye los resultados que se ha trazado una persona, un grupo, una empresa o institución las cuales, constituyen los indicadores producto de la gestión de un ente estatal o privado de acuerdo a los fines que persigue. Los logros obtenidos constituyen la eficiencia y eficacia en el servicio, proceso o producto realizado.

Modernización

“La llamada modernización de la gestión pública presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas, sociales que, obviamente, puede ser contemplado desde variadas perspectivas y con diversos objetos de análisis” (Escalante P., 2016). El estado requiere modernizarse a fin de interactuar con el entorno cambiante y sus variables políticas, culturales, tecnológicas, económicas, tecnológicas entre otros.

Municipalidad

Es una organización estatal cuyo objetivo es de administrar y gestionar los recursos, actividades y tareas de un determinado lugar de territorio asignado por ley. Las municipalidades se rigen por la Ley Orgánica de Municipalidades y están sujetas a evaluación y control por parte de los organismos del estado y la ciudadanía que lo integra o pertenece. Representan a la municipalidad sus gobernantes elegidos en acto de elecciones públicas por un periodo de tiempo. Las componen el alcalde, regidores y sus trabajadores y lo más importantes el público usuario y los contribuyentes del lugar.

Perfil profesional

Constituye las competencias y habilidades formativas y de experiencia adquiridas por una persona dentro de su proceso formativo. Se consideran las habilidades y destrezas humanas, técnicas y conceptuales adquiridas en un periodo de tiempo. Se constituye básicamente en la trayectoria profesional o el curriculum del profesional o individuo.

Potencial de aprendizaje

“El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio)” (Arqueros M., 2009).

Proceso de coaching

“El coaching ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional para liberar el talento y potencial de una persona, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando un plan de acción acordado”.

CONCLUSIONES

- 1) La correlación de la dimensión “Gerencia del Desempeño” con la dimensión “Capacidad Responsiva” es de 0.289. Siendo significativa en 0.026. Por lo que se concluye que, la relación de la gerencia del desempeño es directa y positiva con la capacidad responsiva para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

- 2) La correlación de la dimensión “Logro de Resultados” con la dimensión “Potencial Gerencial” es de 0.000. No siendo significativa en 0.998. Por lo que se concluye que, la relación del logro de resultados no es directa y positiva con el potencial gerencial para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

- 3) La correlación de la dimensión “Perfil del Gerente” con el “Fortalecimiento de Capacidades” es de 0.107. No siendo significativa en 0.421. Por lo que se concluye que, la relación del perfil del gerente no es directa y positiva con el fortalecimiento de capacidades para Contadores Públicos de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

RECOMENDACIONES

- 1) Las autoridades que desempeñan un cargo público en la Municipalidad Provincial de Huancayo, deben gerenciar mediante tecnologías de gestión y la utilización de estrategias de gestión que conlleven al trabajador de la municipalidad a promover su cumplimiento funcional y su identificación con la institución. Para ello el trabajador, debe participar activamente en el cumplimiento de sus funciones asignadas donde sea el protagonista de solucionador de problemas en el desempeño de sus funciones, la orientación de los recursos y mediante el apoyo mutuo a nivel de jefes y colaboradores.

- 2) Los logros de los resultados de gestión municipal serán mejores en el sentido de logros mediante el trabajo en equipo entre autoridades y trabajadores donde exista un serio compromiso organizacional y no político. Esto les permitirá cumplir la normatividad, difundir los resultados y sentirse satisfechos de los logros. También amerita la existencia del seguimiento y control por parte de la gerencia municipal donde se premie el talento laboral y se de incentivos a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo que logren sus metas. Precisamente el rol que cumple la gerencia es ese rol potencial gerencial donde se promueva la superación personal, adaptación al entorno y se articule gerencialmente. Consideramos que esto promueve la experticia funcional gerencial y laboral del trabajador municipal.

- 3) El perfil requerido de un gerente público para la Municipalidad Provincial de Huancayo consideramos en base a los resultados del trabajo de suficiencia profesional deben ser: formación educativa superior con maestría o doctorado, experiencia en gestión pública, ostentar habilidades y destrezas (talento humano), ser proactivo y trabajar en equipo. El contar con este gerente público a la municipalidad le permitirá articular capacidades laborales, promover coaching y coaches, priorizar necesidades de gestión orientada a la ciudadanía Huancaína y el contar

con un software de gestión de coaching y el talento humano marcará el liderazgo en gestión pública municipal.

- 4) Se recomienda de manera general, que cuando se gestione estratégicamente en la Municipalidad Provincial de Huancayo por parte de las autoridades municipales, estas deben estar inmersas aplicando un guía de coaching gerencial específicamente considerando la capacidad responsiva, el potencial gerencial y el fortalecimiento de capacidades. Asimismo, la gerencia pública debe estar orientada en la búsqueda de resultados de eficiencia y eficacia, el logro de los resultados y considerando el perfil del gerente público municipal en un ambiente donde se promueva el uso de tecnologías y softwares de gestión municipal para poder enfrentar el entorno cambiante y el cumplimiento normativo municipal.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Salas. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>
- Acosta, X., & Piña, P. (2013). *Coaching y empowerment aplicados a los equipos de trabajo [Tesis de pregrado, Tecnológico de la zona Maya]*. Obtenido de http://www.itzonamaya.edu.mx/web_biblio/archivos/res_prof/ige/ige-
- Arqueros M. (2009). *El coaching en las organizaciones. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching, 273–284.*
- Atrio, J. L., & Piccone, M. S. (2008). *De la administración pública a la gerencia pública. El porqué de la necesidad de gestionar la transición. Reforma y Democracia, 42(March).*
- Ballesteros, L. (2012). *Coaching empresarial: Guía práctica desde una mirada científica.*
- Bautista, N., Rodríguez, M., & Sánchez, M. (2012). *El coaching como generador de habilidades de liderazgo para personas con cargos en niveles ejecutivos. Coaching y Liderazgo.* Obtenido de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3959/NADIA_BAUTISTA_MENDOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benavides S.H. (2013). *El coaching en el ámbito empresarial (pp. 1–29).*
- Benitez J. & Echeverri M. (2008). *Comunicación para procesos coaching: Guía de comunicación estratégica para potencializar los procesos de coaching que buscan fortalecer una cultura de trabajo en equipo para los líderes de segundo y tercer nivel.* Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5104/tesis38.pdf>
- Caballero, María; Montoya, Julio; Agudelo, Nancy; Sánchez, Johana; Arias, Ana; Hernández, Gina; Ortiz, Katherin; Posso, María; Chica, Mónica; Hurtado, Henry; Fuertes, Martha; Giraldo, Reinaldo; Nieto, Libia; Sánchez, W. (2019). *La nueva gestión pública frente a los desafíos de Colombia en el siglo XXI.* (Primera Ed). Universidad Libre Seccional Cali.
- Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, N. (2013). *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa [Tesis de pregrado, .]* Obtenido de

- <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4781/CaicedoAuquique-Lina-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cajina, G. (2010). *Coaching para Emprender: Cambia tu rumbo, despide a tu jefe*.
- Campos R. (2015). *15 reglas de oro. ¡Conviértase en un gerente excepcional!* (Primera Ed). Ediciones de la U.
- Cervantes S. (2018). *Gestión administrativa y calidad del servicio al usuario de la Gerencia Territorial Huallaga Central, 2017 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/39992>
- Crdenas Valverde J. (2011). *Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo*.
- Cuatrecasas L. (2012). *Los servicios. Gestión de los procesos de servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz G. (2016). *El gerente coaching en la gerencia*. *Revista Científica INDTEC*,. Obtenido de <http://revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/scientific/v1n2/art21>.
- Dilts, R. (2010). *Coaching herramientas para el cambio*. Ediciones Urano S.A.DTP. (2015). *Manual breve de coaching (pp. 1–24)*.
- Escalante P. (2016). *Introducción a la administración y gestión pública (Primera Ed)*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf
- Escobar D. (2019). *Gerencia pública y burocracia: la nueva gestión pública. Programa Editorial Universidad del Valle*. Obtenido de <https://doi.org/10.25100/peu.327>
- GN. (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados. Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra*.
- Goleman D. (2004). *¿Que hace a un líder? Harvard Business Review (América Latina)*, 3–11. Obtenido de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp->
- Gomez J. (2017). *Gerencia pública y control fiscal (Segunda Ed)*. Editorial Universidad del Rosario.
- Gonzales S. (2015). *Coaching gerencial como herramienta para aumentar las ventas en la Empresa Wurth [Tesis pregrado, Universidad de la Sabana]*. Obtenido de [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/16879/Sandra Liliana González Merch%27an %28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/16879/Sandra%20Liliana%20González%20Merch%27an%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. (Primera). Ediciones Gránica S.A.

- Ignasi, M. (2012). *Reflexiones de un líder-coach: Qué necesitas para ser un líder en el siglo XXI*. (Primera Ed). Bubok Publishing S.L.
- Lazzati S. (2014).). *El gerente estratega y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica.
- Lozano, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 127–137. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/206/20611455009/>
- Macias M.T. (2020). *Guía del gerente financiero. Desde el diagnóstico hasta la toma de decisiones (ECO E (ed.))*. (Primera Ed). Universidad de la Sabana.
- Marquez & Rosado. (2015). *El coaching empresarial y su influencia en el nivel de satisfacción de los clientes de los restaurantes del consorcio Bon Gourmet, Arequipa 2014 (Vol. 1)*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/198126380>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Elección de estrategias*. Diaz de Santos. Mateos, . IC EDITORIAL.
- Mateos. (2019).
- Molina, D. (2005). *Coaching gerencial (pp. 1–8)*. Obtenido de <https://silo.tips/download/define-primero-lo-que-quieres-llegar-a-ser-y-despues-haz-lo-que-tengas-que-hacer>
- Moron J.C. (2019). *Guía normativa completa de la administración y gestión pública 2019*. Gaceta Jurídica S.A.
- Muñoz, C., & Díaz, O. (2014). *El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches*. *Suma de Negocios*, 5(11), 62–69. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700205>
- Muñoz, J. y Giraldo, A. (2008). *Gerencia publica integral (pp. 1–139)*.
- Pisconte J. (2015). *Gerencia pública moderna (pp. 1–29)*. .
- Polanco C. (2016). *La organización de la empresa política. La gerencia pública regional*. Ediciones Uninbagué.
- Robert Dilts. (2010). *INSTITUTO MEXICANO DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS*.
- STEVEN HOFFMAN. (2012). *CORPORATIONS PARTNERSHIPS ESTATES & TRUSTS*.
- Sugars, B. (2007). *El coach de negocios: Una parábola para el avance de los pequeños negocios*. .

Tigani D. (2006). *Excelencia del servicio*. (Primera Ed). Liderazgo 21.

Torres C. (2016). *El empoderamiento de las TIC desde la gerencia y las políticas públicas. Una visión sociocrítica y constructiva del proceso educativo transformador*. Obtenido de

Tesis doctoral, Universidad de Córdoba:

<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/13844/2016000001470.pdf?sequence=3>

I. ANEXOS

Anexo 1. Autorización de publicación en repositorio

El autor del presente trabajo autoriza a la Universidad Peruana de Ciencias e Informática a publicar el presente trabajo en el repositorio de la Universidad.

GOMEZ ROSAS, GUILLERMO MARTIN - GAMANIEL BELARDE HUERE OCHANTE

by UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

Submission date: 20-Sep-2023 05:41PM (UTC-0400)

Submission ID: 2171961751

File name: TRABAJO_DE_SUFIENCIA-CONTABILIDAD_MARTIN.docx (339.43K)

Word count: 17622

Character count: 98566

GOMEZ ROSAS, GUILLERMO MARTIN - GAMANIEL BELARDE HUERE OCHANTE

ORIGINALITY REPORT

25%
SIMILARITY INDEX

25%
INTERNET SOURCES

5%
PUBLICATIONS

17%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | apirepositorio.unh.edu.pe Internet Source | 8% |
| 2 | hdl.handle.net Internet Source | 8% |
| 3 | repositorio.unh.edu.pe Internet Source | 5% |
| 4 | repositorio.ucv.edu.pe Internet Source | 1% |
| 5 | repositorio.utelesup.edu.pe Internet Source | 1% |
| 6 | vsip.info Internet Source | 1% |
| 7 | repositorio.upci.edu.pe Internet Source | 1% |
| 8 | repositorio.une.edu.pe Internet Source | 1% |
| 9 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper | <1% |

| | | |
|----|---|------|
| 10 | cybertesis.unmsm.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 11 | repositorio.uladech.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 12 | Submitted to Universidad Continental Student Paper | <1 % |
| 13 | repositorio.ute.edu.ec Internet Source | <1 % |
| 14 | dokumen.pub Internet Source | <1 % |
| 15 | www.ccpcusco.org Internet Source | <1 % |
| 16 | distancia.udh.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 17 | www.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 18 | repositorio.uncp.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 19 | pt.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 20 | repositorio.usmp.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 21 | repositorio.upn.edu.pe Internet Source | <1 % |

| | | |
|----|--|-----|
| 22 | Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Student Paper | <1% |
| 23 | Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Student Paper | <1% |
| 24 | editorial.inudi.edu.pe Internet Source | <1% |
| 25 | kipdf.com Internet Source | <1% |
| 26 | nike-romel.blogspot.com Internet Source | <1% |
| 27 | www.dropbox.com Internet Source | <1% |
| 28 | documents.mx Internet Source | <1% |
| 29 | repositorio.iaen.edu.ec Internet Source | <1% |
| 30 | bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Internet Source | <1% |
| 31 | mriuc.bc.uc.edu.ve Internet Source | <1% |
| 32 | www.eumed.net Internet Source | <1% |

www.polodelconocimiento.com

| | | |
|----|---|------|
| 33 | Internet Source | <1 % |
| 34 | bibliovirtualujap.files.wordpress.com Internet Source | <1 % |
| 35 | dialnet.unirioja.es Internet Source | <1 % |
| 36 | es.scribd.com Internet Source | <1 % |
| 37 | es.slideshare.net Internet Source | <1 % |
| 38 | memoriascimted.com Internet Source | <1 % |
| 39 | pt.slideshare.net Internet Source | <1 % |
| 40 | repositorio.unasam.edu.pe Internet Source | <1 % |
| 41 | repositorio.uta.edu.ec Internet Source | <1 % |
| 42 | repository.javeriana.edu.co Internet Source | <1 % |
| 43 | vlex.com.co Internet Source | <1 % |
| 44 | www.boonicsoft.com Internet Source | <1 % |

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches Off

Anexo 2. Evidencia de similitud digital

El presente instrumento será proporcionado por la Universidad Peruana de Ciencias e Informática.

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN
DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: HUERE BUSTILLOS, GAMANIEL BELARDE
DNI: N° 04013671 Correo electrónico: gama_hb02@hotmail.com
Domicilio: C. P. AYARPONGO S/N
Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: 969624710

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: CONTABILIDAD, AUDITORIA Y FINANZAS
Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis ()
Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
"GERENCIA PUBLICA Y COACHING GERENCIAL PARA CONTADORES PUBLICOS
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAHO – 2022"

3.- OBTENER:

Bachiller () Título (X) Mg. () Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

() No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los
21 días del mes de Setiembre de 2023.


Firma



Para llenar por el responsable del Repositorio Institucional de la UPCI

Fecha de sustentación:

Fecha de ingreso:

Fecha de publicación en repositorio:



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: Gomez Rosas Guillermo Martin

DNI: 10187185 Correo electrónico: martin_guillermo_gr@hotmail.com

Domicilio: Urb. Garcilazo de la Vega MZ B lt 5 - Ancon

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: 912735956

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela CONTABILIDAD AUDITORIA Y FINANZAS

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis ()

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

"GERENCIA PUBLICA Y COACHING GERENCIAL PARA CONTADORES PUBLICOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL Y HUANCAYO - 2022"

3.- OBTENER:

Bachiller () Título (X) Mg. () Dr. () PhD. ()

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

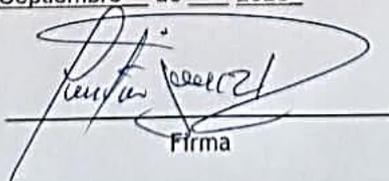
Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art.23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

() Sí, autorizo el depósito y publicación total.

(X) No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los
15 días del mes de Septiembre de '2023


Firma

