

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN
DE VALOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
SEBASTIÁN, CUSCO 2024**

PRESENTADO POR:

Br. RUTH KATHERINE DURAN MEZA

PARA OPTAR EL TÍTULO

**PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Mg. CARLOS NAVARRO LUNA

CUSCO – PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Carlos Navarro Luna
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: Participación Ciudadana y su incidencia
..... en la generación de Valor Público en la Municipalidad Distrital
..... de San Sebastián, Cusco 2024

Presentado por: Ruth Katherine Duran Meza DNI N° 70973985
Para optar el título Profesional/Grado Académico de Licenciada de Administración

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de
Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 06%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

| Porcentaje | Evaluación y Acciones | Marque con una (X) |
|----------------|---|--------------------|
| Del 1 al 10% | No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud. | <u>X</u> |
| Del 11 al 30 % | Devolver al usuario para las subsanaciones. | |
| Mayor a 31% | El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley. | |

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 10 de Diciembre de 20..... 25

Firma

Post firma..... Carlos Luna Navarro

Nro. de DNI..... 23845464

ORCID del Asesor..... 0000-0001-8820-1189

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:537319600

RUTH DURAN

Participación ciudadana y valor publico.docx



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:537319600

Fecha de entrega

6 dic 2025, 9:44 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

6 dic 2025, 10:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Participación ciudadana Ruth Duran.docx

Tamaño del archivo

1.1 MB

150 páginas

40.738 palabras

175.561 caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones


- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Caracteres reemplazados**
93 caracteres sospechosos en N.º de páginas
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Este trabajo dedico principalmente a Dios quien me guía a lo largo de todas las etapas de mi vida, me da la fortaleza para seguir adelante, gracias por brindarme protección, por enseñarme a confiar, tener esperanza, seguridad y valentía de hacer frente a los obstáculos para proseguir en la culminación de mis metas trazadas e iluminar mis ideas que me permite culminar esta etapa tan valiosa, agradecida por todas tus bendiciones derramadas en mi vida.

A mis padres Cirilo Duran Ttito y Rosa Meza Auccacusi quienes siempre han velado por mi bienestar y educación, ustedes son en todo momento mi motor y motivo para esforzarme en cada paso de mi vida, con su ejemplo y dedicación me motivaron cada día a seguir, a no rendirme y sobre todo a siempre dar lo mejor de mí porque con trabajo y perseverancia todo es posible, gracias por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien para salir adelante pero más que nada por su amor. Es por ustedes con la mano de Dios que he podido ir avanzando y llegar a la meta realizando mis sueños, los amo muchísimo.

A mis hermanas Liz, Diane, mi hermanito Miguel gracias por su amor y apoyo incondicional aprecio y adoro sus vidas, su compañía me brinda felicidad inmensa y me siento profundamente afortunada de tenerlos a mi lado, gracias por depositar su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad este logro también es vuestro.

Con amor y admiración

Ruth Katherine

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a mi asesor de Tesis el Mgt. Carlos Navarro Luna por estar siempre atento a mis dudas, su disposición y su asesoría fue un pilar fundamental en la elaboración de este trabajo, su guía, conocimientos y enseñanzas tienen un gran valor, gracias porque supo creer en mi capacidad, orientándome para realizar con éxito este trabajo de investigación que representa la herramienta principal para culminar una de las etapas más importantes en mi vida.

A mi Universidad que fue mi casa de estudios durante los años de mi formación Profesional y a mis docentes quienes con sus conocimientos y enseñanzas supieron forjarme como una profesional, sus clases, apoyo, orientación me han permitido crecer académica y personalmente como una profesional de calidad.

A todas las personas, amigos, familiares y a Peruvian Hearts que me apoyaron en la realización de este trabajo quienes me preguntaban sobre la tesis, con su apoyo y comprensión me alentaron, me dieron el impulso y me comprometieron para seguir adelante hasta alcanzar esta hermosa meta.

PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Administración y Turismo

Señores miembros del Jurado Evaluador:

De conformidad con los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos vigente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se presenta la investigación titulada: “Participación ciudadana y su incidencia en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024” para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

Mediante esta investigación, se busca contribuir al conocimiento académico y práctico, analizando la incidencia de la participación ciudadana en la creación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

RESUMEN

La Municipalidad de San Sebastián enfrenta una baja participación ciudadana, limitada articulación con organizaciones sociales y deficiente transparencia, lo que debilita la legitimidad y sostenibilidad en la gestión pública. El objetivo principal de este estudio es determinar la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024. Se empleó un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental, con alcance correlacional. La población estuvo conformada por 719 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística simple de 252 participantes. Asimismo, se evaluó a 144 ciudadanos de asociaciones del distrito. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios de participación ciudadana y generación de valor, validados por juicio de expertos. Se evidenció que la participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Sebastián es percibida mayoritariamente en un nivel medio por el 73.0 % de los trabajadores municipales, al igual que la generación de valor público (56.0 %). Esta percepción coincide con la ciudadanía, donde el 63.2 % reporta un nivel medio, aunque el 34 % la considera baja. Asimismo, se confirmó una relación positiva y moderada entre participación ciudadana y generación de valor público ($\rho = 0.493$; $p < 0.05$), evidenciando que un mayor involucramiento ciudadano fortalece la generación de valor público.

Palabras clave: Participación ciudadana, Valor público, Municipalidad Distrital de San Sebastián y servicios públicos.

ABSTRACT

The Municipality of San Sebastián faces low citizen participation, limited coordination with social organizations, and inadequate transparency, which weakens legitimacy and sustainability in public management. The main objective of this study was to determine the effect of citizen participation on the generation of public value in the District Municipality of San Sebastián, Cusco, 2024. A quantitative, cross-sectional, and non-experimental approach with a correlational scope was employed. The population consisted of 719 workers from the District Municipality of San Sebastián, from which a simple probabilistic sample of 252 participants was selected. In addition, 144 citizens from district associations were surveyed. Data were collected using citizen participation and public value generation questionnaires, which were validated through expert judgment. The findings show that citizen participation in the District Municipality of San Sebastián is predominantly perceived at a medium level by 73.0% of municipal workers, as is the generation of public value (56.0%). This perception is consistent with that of citizens, with 63.2% reporting a medium level, although 34% perceive it as low. Furthermore, a positive and moderate relationship between citizen participation and the generation of public value was confirmed ($\rho = 0.493$; $p < 0.05$), indicating that greater citizen involvement strengthens the generation of public value.

Keywords: Citizen participation, Public value, District Municipality of San Sebastián, Public services.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, titulado “*Participación ciudadana y su incidencia en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024*”, parte de entender la participación ciudadana como la acción de la población, como parte del Estado junto con el gobierno y sus autoridades, para involucrarse en la toma de decisiones y control de la gestión pública. Esta participación fortalece la democracia y legitima la administración local. Por su parte, el valor público se refiere a los beneficios que la gestión genera para la sociedad mediante servicios y bienes comunes como salud, educación, seguridad y desarrollo económico. Así, a mayor participación ciudadana, mayor capacidad de generar valor público acorde a las necesidades reales de la población. La Municipalidad Distrital de San Sebastián, ubicada en la provincia de Cusco, representa un espacio ideal para analizar esta relación, dado su crecimiento poblacional, su diversidad sociocultural y los desafíos que enfrenta en la gestión de servicios públicos. La presente investigación tiene como objetivo principal analizar cómo la participación ciudadana incide en la generación de valor público en la municipalidad.

A través de este estudio se busca comprender los mecanismos de participación existentes, el nivel de involucramiento de la población en los asuntos municipales, y cómo estas dinámicas influyen en la percepción y efectividad de la gestión pública local. Asimismo, se espera aportar con recomendaciones orientadas a fortalecer la relación entre la ciudadanía y el gobierno local, promoviendo una administración más inclusiva, transparente y centrada en las necesidades colectivas.

El estudio está organizado en los siguientes capítulos:

Capítulo I, Planteamiento de la Investigación, presenta la situación problemática, la formulación del problema, los objetivos y la justificación.

En el **Capítulo II, Marco Teórico Conceptual** presenta los antecedentes a nivel nacional e internacional. Asimismo, se desarrollan los marcos teóricos conceptual y bases legales.

En el **Capítulo III, Hipótesis y Variables**, presenta la hipótesis general y las hipótesis específicas del estudio. Además, se identifican las variables y la operacionalización de variables.

En el **Capítulo IV, Metodología**, presenta el alcance de la investigación, método, unidad de análisis, población y muestra, tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnicas de análisis e interpretación de la información y técnicas para demostrar verdad o falsedad de la hipótesis.

En el **Capítulo V, Resultados y Discusión**, presentan el procesamiento, análisis y resultados hipótesis y discusión.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, así como la bibliografías y anexos.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| PRESENTACIÓN..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| INTRODUCCIÓN | viii |
| ÍNDICE | x |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiv |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xv |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Situación Problemática..... | 1 |
| 1.2 Formulación del Problema | 7 |
| 1.2.1 Problema General | 7 |
| 1.2.2 Problemas Específicos | 8 |
| 1.3 Objetivos | 8 |
| 1.3.1 General..... | 8 |
| 1.3.2 Específicos..... | 8 |
| 1.4 Justificación..... | 9 |
| 1.4.1 Justificación Teórica..... | 9 |
| 1.4.2 Justificación Práctica | 9 |
| 1.4.3 Justificación Metodológica..... | 9 |
| 1.4.4 Justificación Social | 10 |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL..... | 11 |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación | 11 |
| 2.1.1 Antecedente Internacional | 11 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2 Antecedentes Nacionales | 13 |
| 2.1.3 Antecedentes Locales | 15 |
| 2.2 Bases Teóricas | 18 |
| 2.2.1 Teoría de la Participación Ciudadana | 18 |
| 2.2.2 Teoría del Valor Público..... | 38 |
| 2.2.3 Las Raíces y la Evolución de la Teoría de los Valores Públicos..... | 39 |
| 2.2.4 Modelos teóricos de Valor Público | 40 |
| 2.3 Marco Conceptual | 52 |
| 2.4 Bases Legales | 54 |
| 2.4.1 Constitución Política de 1993 | 54 |
| 2.4.2 Ley de Participación Ciudadana | 54 |
| 2.4.3 Ley de Municipalidades: | 55 |
| 2.4.4 Normativas Locales y Reglamentos Municipales: | 55 |
| 2.4.5 Regulaciones sobre Transparencia y Rendición de Cuentas: | 55 |
| CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES | 57 |
| 3.1 Hipótesis..... | 57 |
| 3.1.1 Hipótesis General | 57 |
| 3.1.2 Hipótesis Específicas | 57 |
| 3.2 Variables..... | 58 |
| 3.3 Operacionalización de variables..... | 59 |
| CAPÍTULO IV METODOLOGÍA | 61 |
| 4.1 Alcance de la investigación..... | 61 |
| 4.1.1 Tipo de investigación..... | 61 |
| 4.1.2 Nivel de investigación | 61 |
| 4.1.3 Diseño de Investigación..... | 61 |
| 4.1.4 Datos de la Investigación..... | 62 |
| 4.1.5 Por la Prolongación en el Tiempo | 62 |

| | |
|--|-----|
| 4.2 Método | 63 |
| 4.3 Unidad de Análisis | 63 |
| 4.4 Población y Muestra..... | 63 |
| 4.4.1 Población | 63 |
| 4.4.2 Muestra | 64 |
| 4.5 Tamaño de la muestra | 64 |
| 4.6 Técnica e instrumento de recolección de información..... | 65 |
| 4.6.1 Técnica..... | 65 |
| 4.6.2 Instrumentos | 65 |
| 4.7 Técnicas de análisis e interpretación de la información..... | 66 |
| 4.8 Técnicas para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis | 66 |
| CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 67 |
| 5.1 PROCESAMIENTO, ANALISIS Y RESULTADOS | 67 |
| 5.1.1 Procesamiento..... | 67 |
| 5.1.2 Análisis y Resultados..... | 69 |
| 5.2 HIPÓTESIS..... | 87 |
| 5.2.1 Prueba de hipótesis general | 88 |
| 5.2.2 Prueba de hipótesis específicas..... | 89 |
| 5.3 DISCUSIÓN..... | 92 |
| 5.4 CONCLUSIONES | 97 |
| 5.5 RECOMENDACIONES | 99 |
| REFERENCIAS..... | 101 |
| ANEXOS | 107 |
| INSTRUMENTOS..... | 108 |
| MATRIZ DE CONSISTENCIA | 112 |
| CARTA DE ACEPTACIÓN..... | 113 |
| VALIDACIÓN DE PRUEBAS | 117 |

| | |
|-----------------------|-----|
| MATRIZ DE DATOS | 119 |
|-----------------------|-----|

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>Distribución en función al sexo de los trabajadores de la municipalidad.....</i> | 73 |
| Tabla 2 | <i>Distribución de los niveles de Participación ciudadana en la Municipalidad</i> | 74 |
| Tabla 3 | <i>Distribución de la dimensión de participación activa en la Municipalidad</i> | 76 |
| Tabla 4 | <i>Distribución de la dimensión de cumplimiento de obligaciones en la Municipalidad.....</i> | 77 |
| Tabla 5 | <i>Distribución de la dimensión de Control y fiscalización en la Municipalidad</i> | 78 |
| Tabla 6 | <i>Distribución de los niveles de Generación de Valor Público</i> | 79 |
| Tabla 7 | <i>Distribución de la dimensión de eficiencia</i> | 80 |
| Tabla 8 | <i>Distribución de la dimensión de Impacto de los resultados</i> | 82 |
| Tabla 9 | <i>Distribución de la dimensión de Legitimidad</i> | 83 |
| Tabla 10 | <i>Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov.....</i> | 87 |
| Tabla 11 | <i>Relación entre la Participación ciudadana y la Generación de valor público</i> | 88 |
| Tabla 12 | <i>Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de eficiencia</i> | 89 |
| Tabla 13 | <i>Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de Impacto de los resultados</i> | 90 |
| Tabla 14 | <i>Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de Legitimidad...</i> | 91 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | <i>Distribución en función al sexo de los trabajadores de la municipalidad</i> | 74 |
| Figura 2 | <i>Distribución de los niveles de Participación ciudadana en la Municipalidad</i> | 75 |
| Figura 3 | <i>Distribución de la dimensión de participación activa en la Municipalidad...</i> | 76 |
| Figura 4 | <i>Distribución de la dimensión de cumplimiento de obligaciones en la Municipalidad.....</i> | 77 |
| Figura 5 | <i>Distribución de la dimensión de Control y fiscalización en la Municipalidad</i> | 78 |
| Figura 6 | <i>Distribución de los niveles de Generación de Valor Público</i> | 79 |
| Figura 7 | <i>Distribución de la dimensión de eficiencia</i> | 81 |
| Figura 8 | <i>Distribución de la dimensión de Impacto de los resultados</i> | 82 |
| Figura 9 | <i>Distribución de la dimensión de Legitimidad</i> | 83 |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Situación Problemática

La participación ciudadana se entiende como la intervención de la población en la definición de decisiones gubernamentales. Se ha argumentado que esta participación permite al gobierno comprender mejor las necesidades de la población y proporciona a los ciudadanos un mecanismo para supervisar las operaciones gubernamentales. La participación puede manifestarse de diversas maneras, como audiencias públicas, grupos de discusión ciudadana, encuestas y la interacción a través de redes sociales (Yadav, 2024).

Sin embargo, en muchos contextos locales, la participación ciudadana enfrenta barreras estructurales y culturales. Entre las principales causas destacan la baja difusión de los espacios participativos, la falta de confianza de la ciudadanía en sus autoridades, la débil articulación entre las instituciones públicas y las organizaciones sociales de base, así como la escasa educación cívica y el limitado acceso a información clara y actualizada (Puelles, 2021).

Como consecuencia, se generan procesos de consulta poco representativos y decisiones públicas que no siempre responden a las verdaderas prioridades de la población. Esta situación afecta la legitimidad de la gestión local, limita la generación de valor público, entendido como la provisión de servicios de calidad, bienes comunes y desarrollo económico para todos y perpetúa la desconfianza ciudadana hacia las instituciones (Condezo et al., 2022).

Diversos académicos están de acuerdo en que la colaboración ciudadana en la creación y aplicación de estrategias gubernamentales constituye un elemento esencial de la democracia. Además, la relevancia que se le atribuye en la literatura sobre administración

pública refleja que su consecución es considerada un objetivo primordial. Entre los motivos principales para promover la participación ciudadana, sobresale el incremento de la confianza en las instituciones estatales, señalado como la razón fundamental detrás de los esfuerzos de los administradores públicos para fomentar esta práctica (Abas et al., 2023).

De acuerdo con Salvador et al. (2017) la falta de participación pública en la formulación de decisiones para la planificación de las autoridades locales puede generar diversos problemas, como protestas o reacciones negativas. Esto ocurre cuando los planes o agendas elaborados por el gobierno local, las autoridades o las empresas de desarrollo no responden a las demandas y aspiraciones de la ciudadanía. En muchos casos, estos planes parecen intimidantes y están diseñados con un enfoque exclusivo en la generación de ingresos y beneficios financieros, sin considerar el bienestar de la población. Esta situación puede percibirse como un acto de egoísmo y elitismo, donde los intereses de la comunidad quedan relegados en la planificación.

La mayoría de las decisiones sobre qué se construye y dónde se gasta el dinero público las toman los gobiernos locales. A pesar de esto, pocos ciudadanos participan en las múltiples formas de toma de decisiones comunitarias, y la participación es desigual según el color, la edad y la riqueza. Como resultado, en lugar de reflejar los valores y requisitos de toda la comunidad, las instituciones locales con frecuencia toman decisiones que reflejan los valores y necesidades de un solo sector (Cortés et al., 2019).

En los últimos años, el Perú ha enfrentado una creciente desaprobación ciudadana hacia su gobierno. Inicialmente, la gestión contaba con un 16% de aprobación, pero esta cifra ha disminuido drásticamente. En los últimos meses, solo el 3% de los peruanos la respalda, mientras que la desaprobación supera el 90% en todos los niveles socioeconómicos y grupos etarios (La República, 2024). Ante esta crisis de la democracia representativa, resulta

imperativo impulsar un gobierno más abierto e inclusivo. La incorporación de la ciudadanía en el proceso decisorio de las administraciones municipales es clave para fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad institucional. En relación con las ideas anteriores Falanga (2021) menciona que, en las sociedades democráticas, el involucramiento directo de la ciudadanía no solo mejora la transparencia y la eficiencia de la gestión pública, sino que también contribuye a reducir la corrupción y a fortalecer la confianza en las instituciones. Sin embargo, en el contexto peruano, la adopción de estrategias funcionales de participación sigue siendo un desafío pendiente.

La participación ciudadana es tanto un derecho democrático como una responsabilidad colectiva que puede contribuir a un futuro más próspero. Para fortalecer la democracia, es fundamental que gobiernos, sociedad civil y ciudadanía colaboren en la creación de mecanismos inclusivos y efectivos que garanticen la escucha de todas las voces. Además, la participación real implica la disposición de los actores a reconsiderar sus posturas, lo que facilita un entendimiento común de los desafíos y sus soluciones. Este esfuerzo conjunto es clave para construir democracias resilientes y adaptables a las necesidades cambiantes de la sociedad (Oliveira y Beck, 2022).

Por otro lado, la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián (Cusco) enfrenta importantes desafíos relacionados con la asignación y ejecución eficiente de recursos públicos. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023), durante el año 2023 la municipalidad contó con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de aproximadamente S/ 114 millones, de los cuales solo se ejecutó el 52.8 %, dejando sin utilizar más de S/ 54 millones en recursos destinados al desarrollo local. Esta situación se repite en 2024: al primer trimestre, la ejecución presupuestal apenas alcanzó el 11 % de un PIM superior a S/ 133 millones, lo que evidencia una deficiente capacidad operativa para llevar a cabo proyectos y servicios públicos esenciales.

Una de las áreas más críticas ha sido seguridad ciudadana, donde en 2023 se ejecutó solo el 17 % del presupuesto asignado, a pesar de ser una de las principales demandas de la población. Este bajo rendimiento se vincula a fallas estructurales en la formulación de expedientes técnicos, demoras en procesos de contratación pública y problemas durante la ejecución física y financiera de los proyectos, según el observatorio REDES y auditorías realizadas por la Contraloría General de la República (CGR, 2024).

Asimismo, la falta de articulación entre los instrumentos de planificación, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), con un diagnóstico territorial actualizado y participativo, contribuye a que las inversiones no se alineen con las verdaderas necesidades de la ciudadanía. Como resultado, se desarrollan iniciativas con impacto limitado en el bienestar local y en la percepción de valor público por parte de la población (Manco, 2019).

A ello se suma la burocracia excesiva que caracteriza la gestión municipal, la cual ralentiza procesos clave como la aprobación de expedientes técnicos, la licitación de obras públicas y las modificaciones presupuestarias, afectando directamente la ejecución oportuna de proyectos y la calidad de los servicios. Esta situación se agrava por la falta de digitalización, la escasa interoperabilidad entre áreas y la rigidez normativa, que limita la capacidad de respuesta ante las necesidades ciudadanas. Todo ello contradice el enfoque de una administración moderna y eficiente establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972), que promueve la simplificación administrativa y la orientación al ciudadano, y se aleja de los objetivos del Proceso de Modernización de la Gestión Pública impulsado por la PCM desde 2013. Como resultado, se generan demoras, ineficiencia institucional y un creciente desencanto de la población hacia su gobierno local (Salas, 2021).

Otro problema crítico en la Municipalidad Distrital de San Sebastián (Cusco) es la

limitada transparencia en la ejecución de proyectos, lo que debilita el control social y la participación ciudadana informada. De acuerdo con el portal Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), al cierre del primer semestre de 2024 la municipalidad había ejecutado solo el 36.8 % de su Presupuesto Institucional Modificado (PIM), que ascendía a aproximadamente S/ 163 millones, ubicándose por debajo de otras municipalidades distritales como San Jerónimo (59 %) y Wanchaq (48 %) (MEF, 2024). Esta baja ejecución se refleja también en proyectos específicos, como el de gestión de residuos sólidos, cuyo presupuesto fue ampliado de S/ 14 millones a S/ 21 millones, pero que solo alcanzó un 56 % de avance físico al 10 de diciembre de 2024, según reportes del MEF e informes de la Contraloría General de la República (CGR, 2024). Además, la información publicada en plataformas oficiales como Infobras y el SEACE presenta vacíos o actualizaciones tardías, lo que restringe el acceso ciudadano a datos relevantes sobre contratos, cronogramas y ejecución financiera. Esta opacidad, sumada a la débil rendición de cuentas, genera desconfianza en la gestión municipal y reduce la disposición de la población a involucrarse en procesos participativos (Olivera, 2021).

Además, la ausencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas agrava esta situación. En muchas municipalidades, los informes de gestión no son accesibles o comprensibles para la población, y los espacios de fiscalización, como audiencias públicas o veedurías ciudadanas, tienen un impacto limitado debido a la falta de seguimiento a las recomendaciones y denuncias ciudadanas. Esta debilidad en los sistemas de control y supervisión contribuye a la percepción de corrupción dentro de la municipalidad, ya que la falta de sanciones o medidas correctivas genera la sensación de impunidad ante posibles irregularidades en la administración pública (Manco, 2019).

Como resultado, las prestaciones públicas no siempre alcanzan los criterios establecidos de eficiencia y calidad esperados. Problemas como la deficiencia en la

recolección de residuos, la falta de mantenimiento de infraestructura urbana, la precariedad de los centros de salud municipales o la inseguridad en los espacios públicos reflejan la brecha existente entre la gestión municipal y las verdaderas necesidades de la población. Esta situación no solo incide negativamente en el bienestar de la población, sino que también amplía la distancia entre la comunidad y sus gobernantes, debilitando el sentido de confianza y cooperación necesario para la generación de valor público (Pantaleón et al., 2022).

En la actualidad, la Municipalidad Distrital de San Sebastián (2023) enfrenta múltiples desafíos en torno a la gestión pública y la generación de valor público, especialmente en lo que respecta a la participación ciudadana efectiva. Aunque el marco normativo establece mecanismos como el presupuesto participativo, las audiencias públicas y los consejos de coordinación local (CCL), su implementación no siempre garantiza una inclusión representativa de todos los sectores sociales. De acuerdo con los informes de rendición de cuentas y observaciones de organizaciones de la sociedad civil, en muchos casos estos espacios se convocan de forma limitada, con baja difusión y escasa articulación con las organizaciones sociales de base, juntas vecinales o asociaciones de mujeres y juventudes. En la práctica, no se desarrollan procesos amplios de consulta social para programas municipales clave en áreas como seguridad ciudadana, desarrollo económico o servicios básicos. Esta débil vinculación institucional limita la capacidad de los ciudadanos para incidir en la planificación y fiscalización de la gestión local, afectando la legitimidad de las decisiones adoptadas y reduciendo la sostenibilidad de las políticas públicas.

Diversos informes técnicos y diagnósticos institucionales evidencian que, en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, la participación ciudadana es limitada, lo cual incide negativamente en la planificación, ejecución y fiscalización de las políticas públicas. Según el informe de rendición de cuentas 2023 de la propia municipalidad, se reporta una baja asistencia de representantes vecinales a los talleres de presupuesto participativo, y escasa

continuidad en los mecanismos de consulta como las audiencias públicas y los consejos de coordinación local (Municipalidad de San Sebastián, 2023). Asimismo, el Plan de Desarrollo Concertado del Distrito (2021–2027) reconoce que existe débil articulación entre la gestión local y las organizaciones sociales de base, lo que genera un desfase entre las decisiones municipales y las verdaderas prioridades de la ciudadanía.

Este escenario se ve agravado por un déficit en la transparencia activa, ya que según el portal Consulta Amigable del MEF y la Plataforma de Gobierno Abierto, los informes de ejecución y planificación no siempre están actualizados o disponibles de manera accesible para la población. A esto se suma una percepción ciudadana de desconfianza hacia las instituciones locales, evidenciada por la escasa participación en espacios de control social y la falta de una cultura de corresponsabilidad. Todo ello ha sido señalado también por informes de organizaciones como Propuesta Ciudadana y la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE), que advierten que, en muchos distritos del país —incluido San Sebastián—, la baja institucionalidad participativa limita la generación de valor público y afecta la legitimidad de la gestión local (Propuesta Ciudadana, 2022).

En este contexto, se vuelve necesario analizar cómo la participación ciudadana —en sus distintos niveles y formas incide en la generación de valor público en el distrito de San Sebastián, con el fin de identificar barreras estructurales y oportunidades de mejora que permitan fortalecer la gobernanza local, mejorar la eficacia de los servicios ofrecidos y consolidar una ciudadanía activa y corresponsable.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los niveles de participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024?
- ¿Cuáles son los niveles en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024?
- ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024?
- ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024?
- ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024.

1.3.2 Específicos

- Medir los niveles de participación en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024.
- Medir los niveles en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024.
- Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024.
- Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024.
- Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad

en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco 2024.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Teórica

La investigación tiene una justificación teórica al aportar conocimiento sobre la relación entre el involucramiento ciudadano y la generación de valor público, en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de San Sebastián. Este aporte puede ayudar a entender mejor cómo la participación ciudadana influye en la percepción que tiene la población sobre la efectividad y legitimidad de sus instituciones locales. Además, los resultados podrían contribuir al análisis y ajuste de enfoques teóricos existentes en el ámbito de la administración pública y la gobernanza local.

1.4.2 Justificación Práctica

A nivel práctico, este estudio es relevante porque permitirá identificar cómo la participación ciudadana contribuye a la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco. Los hallazgos del estudio pueden servir como una herramienta para optimizar los mecanismos de participación, fortaleciendo la transparencia, la eficiencia y la legitimidad de la gestión municipal. Asimismo, los resultados podrán brindar directrices a las autoridades municipales para la adopción de políticas basadas en evidencia, promoviendo estrategias que fomenten una mayor intervención activa de la ciudadanía en los procesos de formulación y evaluación de decisiones públicas. De este modo, la investigación contribuirá al mejoramiento de la gestión municipal y al desarrollo de una gobernanza más inclusiva y efectiva.

1.4.3 Justificación Metodológica

La investigación se justifica metodológicamente porque aborda la relación entre participación ciudadana y valor público desde un enfoque cuantitativo, lo cual permite

establecer asociaciones medibles entre el involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos y la generación de bienestar colectivo por parte de las instituciones estatales. Este enfoque posibilita la obtención de datos objetivos, representativos y comparables, garantizando un análisis estadístico riguroso que aporte evidencia sólida para la comprensión del fenómeno estudiado. Asimismo, la elección de técnicas como la encuesta y el uso de cuestionarios validados fortalece la validez y confiabilidad de los resultados, reduciendo el riesgo de interpretaciones subjetivas. De esta manera, el estudio no solo generará información relevante para el caso específico de la población analizada, sino que también ofrecerá un modelo metodológico replicable en otros contextos sociales e institucionales con características similares.

1.4.4 Justificación Social

Socialmente, la investigación es fundamental porque impulsa la implicación ciudadana en los procesos de gestión gubernamental, un aspecto clave para la consolidación del sistema democrático y la cohesión social. En el caso de la municipalidad de San Sebastián, donde la diversidad cultural y las necesidades locales son específicas, comprender cómo la participación ciudadana impacta en la gestión municipal puede contribuir a mejorar la inclusión, la equidad y la claridad en los procesos decisionales. Además, este estudio puede empoderar a la ciudadanía al demostrar que su participación no es solo un acto simbólico, sino una herramienta efectiva para influir en la gestión pública e incrementar las condiciones de vida. Al mismo tiempo, la investigación puede fomentar una mayor confianza en las instituciones locales, lo que constituye un pilar clave del desarrollo sostenible y la estabilidad social de la comunidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedente Internacional

Yepez (2020) en su investigación titulada: *“Procesos de participación ciudadana como construcción de políticas públicas desde abajo en el municipio de Barbacoas, Nariño”*, por Colombia. Objetivo: El objetivo de la investigación fue analizar las herramientas que facilitan la creación o el fortalecimiento de políticas públicas a partir de la participación ciudadana, enfocándose en la consolidación de prácticas democráticas en la cultura ciudadana, ya sea por acción voluntaria o inconsciente, dentro del escenario del municipio de Barbacoas, en el sur colombiano. Este análisis se centró en cómo los ciudadanos intervienen activamente en los procesos electorales. Metodología: Se emplearon un enfoque cualitativo, que incluyó un examen de los documentos oficiales de planificación del desarrollo local en los dos últimos periodos de gobierno y la realización de entrevistas semiestructuradas para explorar la valoración de los residentes sobre el involucramiento ciudadano en la gestión pública. Se utilizó el método hermenéutico, que busca interpretar y comprender fenómenos específicos cuando no existe una comprensión completa, en este caso, el involucramiento de la población en el diseño de políticas públicas. Resultados: Muestran que en el municipio de Barbacoas no se ha logrado establecer una cultura democrática efectiva. Además, se evidenció que las entidades institucionales no disponen de políticas públicas definidas que fortalezcan la participación de la población, lo que evidencia una falta de conocimiento político generalizado en la sociedad. Aunque los planes de desarrollo municipales pretenden promover una cultura democrática y una mayor participación ciudadana, en la práctica se observa una falta de conciencia política y de corresponsabilidad en los procesos participativos. Conclusión:

La gestión gubernamental a nivel municipal y departamental se enfrenta a retos sustanciales en la formulación de políticas públicas que involucren a los ciudadanos y promuevan el bienestar a través de la participación local. Es necesario encontrar nuevas formas de apropiación y de corresponsabilidad para disminuir la diferencia entre la realidad y las necesidades de la comunidad.

Mata (2021) quien realizó la investigación titulada: *“Participación ciudadana y política pública en el espacio legislativo subnacional”* México, el objetivo del estudio fue analizar cómo se manifiesta la participación de la población en el Congreso de San Luis Potosí, identificar las condiciones políticas en las que ocurre, examinar los factores que influyen en su funcionamiento dentro del ámbito legislativo local, y, finalmente, evaluar sus resultados en términos de participación efectiva. Se desarrolló la estrategia metodológica, para la investigación relacionada con las necesidades identificadas propias en torno al papel de la ciudadanía en la formulación e implementación de políticas públicas en el espacio del Legislativo local, en conclusión, es fundamental clarificar el concepto de raíces teóricas, especialmente dado su uso cada vez más frecuente en los discursos de los actores políticos, tanto a nivel nacional como local, particularmente durante los períodos electorales. Al analizar su origen, identificamos que dicho concepto se fundamenta en los distintos modelos de democracia. Así, la modalidad de participación ciudadana fomentada dependerá del modelo democrático desde el cual se aborde. En el caso del estudio que desarrollamos, nos enfocamos específicamente en la participación ciudadana como expresión práctica de estos marcos teóricos.

Barberán y Cornejo (2022) en su investigación titulada: *“La participación ciudadana y su incidencia en la toma de decisiones en el presupuesto participativo en el GAD del Canton Chone”* Ecuador, para obtener la licenciatura en Administración. Universidad Agropecuario de Manabi, Ecuador, el estudio tuvo el objetivo de examinar

cómo la participación de la población influye en la definición y asignación del presupuesto participativo. La metodología fue de método deductivo, inductivo y sintético – analítico, La encuesta se administró a 329 pobladores, y entre los resultados más relevantes se identificaron: el escaso conocimiento de la ordenanza vigente; el desconocimiento generalizado, por parte de la ciudadanía, de la existencia y funciones de la Unidad de Participación Ciudadana; y una comunicación limitada por parte de dicha unidad respecto a las convocatorias dirigidas a la comunidad por el GAD de Chone.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Blanco y Huamán (2023) en su artículo titulado: “*Gestión municipal y generación de valor público en el distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú*” ejecutaron una investigación que tuvo como objetivo establecer el vínculo entre la gestión de la municipalidad y la creación de valor público en el distrito limeño de San Martín de Porres. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque descriptivo-correlacional y un diseño transversal no experimental. En cuanto a la recolección de datos, se utilizó un cuestionario anónimo compuesto por preguntas estructuradas en escala de Likert, el cual fue aplicado a una muestra de 281 ciudadanos. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una conexión significativa muy fuerte entre la gestión municipal y el valor público ($p < 0,05$; $r_s = 0,809$), lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa. Asimismo, se reportaron relaciones significativas entre la gestión pública y los servicios públicos ($r_s = 0,690$), con los resultados de gestión ($r_s = 0,776$) y con la confianza ciudadana, todas con significancia estadística ($p < 0,05$). No obstante, los resultados evidenciaron que tanto la gestión del gobierno local como la percepción del valor público están estrechamente vinculadas, obtuvieron puntajes promedio por debajo de la media ($\bar{x} = 2,31$ y $\bar{x} = 2,14$, respectivamente).

Puelles (2021) en su investigación titulada: “*Generación de valor público y participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de La Esperanza, 2021*” Lima, para obtener la maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima, el objetivo general del estudio fue examinar la conexión entre la generación de valor público y la participación ciudadana en los colaboradores del distrito de Esperanza. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de alcance correlacional, descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por 400 trabajadores, de los cuales se seleccionó a los participantes por conveniencia compuesta por 40 colaboradores. Para la recavación de la data se utilizó un cuestionario aplicado a ambas variables de estudio, el cual fue validado mediante juicio de expertos. Como principal conclusión, se evidenció una relación positiva entre la generación de valor público y la participación de la población, con un coeficiente de correlación de $r = 0.776$ y un valor $p = 0.000$, lo que indica una relación de magnitud moderada y significativa.

Condezo et al. (2022), en su investigación titulada “*Fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión de la Municipalidad Provincial de Tayacaja*”, abordaron como problemática la insuficiente participación ciudadana en la gestión municipal, el estudio tuvo el objetivo de incrementar la participación a partir de un diagnóstico institucional realizado en el distrito de Pampas, donde se encuestó a 372 pobladores. Los resultados revelaron que la participación era baja: el 25,5 % de los encuestados afirmó que nunca se difunden los mecanismos de control por parte de la municipalidad, el 66,7 % indicó que esto sucede solo a veces, y en cuanto a los espacios de participación ciudadana, un 28,23 % consideró que nunca se generan, mientras que un 61,29 % señaló que ocurren solo ocasionalmente. Ante esta situación, los autores propusieron estrategias como la implementación y mejora de un portal de transparencia focalizada, un plan de comunicación integral y una plataforma para fortalecer el

desarrollo y monitoreo de organizaciones sociales y de emprendimiento, con el fin de promover una ciudadanía más informada y participativa en la gestión pública local.

Tocto (2022) en su estudio titulado: *“La Participación Ciudadana y su Relación con la Generación de Valor Público en la Municipalidad Distrital de Chao”* Trujillo, para para obtener la maestría. UCV. El estudio tuvo el objetivo de establecer la correlación entre el involucramiento ciudadano y el valor público generado en la gestión municipal de Chao. La metodología empleada combinó la revisión de literatura científica y bases teóricas, junto con la recavacion de la data a través de dos cuestionarios validados por expertos en metodología. El universo de estudio estuvo compuesto por 208 trabajadores pertenecientes a la institución, y la muestra seleccionada incluyó a 35 participantes. El análisis estadístico se realizó utilizando el software SPSS versión 28, el cual arrojó resultados que evidencian una relación positiva y significativa entre las variables de estudio. En específico, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.772, con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Además, se concluyó que la participación ciudadana guarda un vínculo positivo y significativo con aspectos clave de la generación de valor público, como la eficiencia, el impacto de los resultados y la legitimidad institucional. En suma, los hallazgos permiten afirmar que promover la participación activa de la ciudadanía contribuye directamente a la creación de valor público, manifestado en una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos por la Municipalidad Distrital de Chao.

2.1.3 Antecedentes Locales

Miranda y Delgado (2021) en su investigación titulada: *“Ejecución de los Proyectos de inversión en servicios públicos y la participación ciudadana de los pobladores de la Municipalidad del Distrito de Santa Teresa”* Cusco, para obtener la licenciatura en Administración, UAC, tuvo como objetivo establecer el nivel de

vinculación existente entre la implementación de intervenciones públicas con fines de inversión en sectores de servicios básicos y la implicancia ciudadana de los habitantes del distrito de Santa Teresa durante la gestión municipal. La metodología empleada fue de tipo básica, enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo compuesta por 39 trabajadores del Municipio de Santa Teresa, perteneciente a la provincia de La Convención. Para la recolección de data, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose el instrumento a la totalidad de la población. Los hallazgos del estudio muestran un valor de $p = 0.008$, inferior al umbral de significancia establecido (0.05), conforme a la prueba de Chi-cuadrado. De igual manera, de acuerdo con los resultados del coeficiente de Spearman es $\rho = 0.54$, lo que indica una asociación moderada entre las variables. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre la ejecución de los proyectos de inversión en servicios públicos y la participación ciudadana de los pobladores del distrito de Santa Teresa.

Sonco (2020) en su investigación titulada: *“Análisis del presupuesto participativo en la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Saylla”* Cusco, para obtener la licenciatura en Administración, con el objetivo del estudio fue Evaluar la relevancia del presupuesto participativo como instrumento de gestión en el ámbito municipal de Saylla. La metodología empleada consistió en el análisis documental proporcionada por la propia municipalidad, así como el análisis de la data a través de medios electrónicos. Además, se procesaron y evaluaron los hallazgos de las encuestas aplicadas a los participantes directos en la dinámica del presupuesto participativo. En cuanto a los hallazgos obtenidos, el análisis permitió concluir que el proceso de selección y jerarquización de proyectos es determinante en la efectividad de la inversión pública se realiza en función de la orientación de los objetivos planteados. Asimismo, se evidenció que solo un reducido

porcentaje (5%) de los proyectos priorizados en el Presupuesto Participativo (PP) alcanza una etapa de ejecución, lo que revela una limitada implementación. En relación con la participación de la sociedad civil organizada en el proceso del PP, se identificó que persiste un sector que muestra reticencia a involucrarse activamente en todas las fases del proceso, lo cual limita el cumplimiento de objetivos compartidos y retrasa la concreción de objetivos colectivos.

Barrientos y Cahuana (2020), en su estudio titulado *“Participación ciudadana de mujeres y su incidencia en la gobernabilidad democrática de la provincia de Canchis”*, desarrollado con el objetivo de analizar cómo la participación cívica de las mujeres influye en la gestión democrática local, con la finalidad de proponer estrategias comunicacionales que fortalezcan los espacios existentes de participación femenina y fomenten nuevos escenarios de diálogo y comunicación colectiva. El estudio empleó un enfoque metodológico mixto, utilizando la técnica cuantitativa de encuesta a través de un cuestionario aplicado a 56 mujeres, así como la técnica cualitativa de entrevista mediante una guía estructurada. Los resultados revelaron que el 45 % de las mujeres encuestadas conoce algunos mecanismos de participación ciudadana, como el Presupuesto Participativo y las Juntas Vecinales; sin embargo, un 30 % tiene un conocimiento limitado y un 25 % no reconoce ninguno. En cuanto a las lideresas de organizaciones sociales, el 30 % participó en Juntas Vecinales y el 28 % en el Presupuesto Participativo, mientras que la participación en otros espacios fue reducida. El estudio concluye que se requiere fortalecer la participación femenina mediante estrategias comunicativas con enfoque de género, orientadas a promover una gobernanza democrática, pluralista y centrada en el bienestar colectivo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teoría de la Participación Ciudadana

La participación es un término que proviene del latín participatio (pars-in-actio), que significa formar parte o intervenir en un proceso colectivo o en acciones de carácter social y público. En el contexto de la relación entre las instituciones gubernamentales y la ciudadanía, la participación se entiende como el proceso mediante el cual los ciudadanos interactúan directamente con las autoridades o representantes públicos, influyen en el ciclo político-administrativo e inciden en la toma de decisiones orientadas a responder a prioridades y necesidades sociales (Abas et al., 2023).

La participación se ha desarrollado, principalmente, a través de dos enfoques distintos: el político y el ciudadano (o social). La participación política está vinculada a la democracia representativa o a la participación indirecta a través de representantes elegidos. Se refiere a la acción de individuos o grupos en la competencia por el poder político y en la negociación de objetivos y medios para alcanzarlos. Esta participación abarca un conjunto de actividades relacionadas con la vida política, como la movilización a favor o en contra de autoridades, movimientos para la reivindicación de derechos, el cabildeo, la acción política de diversos actores (élites, iglesias, militares, etc.), y las actividades electorales (votar, postularse a cargos públicos, participar en partidos políticos, trabajar en campañas electorales, ocupar cargos políticos, entre otros (Jantti et al., 2023)).

No obstante, en la actualidad la demanda de participación trasciende las formas tradicionales de participación política. Según Cortés et al. (2019), la participación directa de la sociedad civil en los mecanismos de definición de acciones y en la construcción de políticas institucionales ha constituido una demanda clave en la lucha por la ciudadanía y la garantía de derechos universales. Sin embargo, incorporar esta forma de participación

implica una transformación profunda en las dinámicas de poder entre las instituciones estatales y los actores sociales.

Por otro lado, la participación ciudadana o social se basa en la redistribución del poder. A diferencia de la participación política, la participación ciudadana desafía la concepción de una democracia estrictamente representativa, en la que la participación se limita a actividades electorales. Esta idea está íntimamente ligada con la ciudadanía y la gobernanza democrática (Holum, 2023).

En términos generales, la participación de la población implica la inclusión de los ciudadanos en la definición de directrices políticas, así como en los procesos de formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas. La incorporación de la ciudadanía en los espacios deliberativos busca reducir la brecha entre las demandas de la sociedad civil y las decisiones del Estado, las cuales solían basarse exclusivamente en la formación de mayorías electorales. El objetivo no es sustituir al Estado, sino integrar a la ciudadanía en las dinámicas de gobernanza, exigiendo a los actores políticos que escuchen a sus electores y promoviendo una mayor receptividad por parte de los funcionarios públicos hacia quienes están llamados a servir (Falanga, 2021).

Una participación de la población significativa no solo contribuye al proceso de toma de decisiones, sino que refuerza la cohesión social al impulsar el sentimiento de pertenencia colectiva y estimular la legitimidad y el respeto hacia los mecanismos de gobernanza. Cabe destacar que la construcción de una gobernanza democrática a través de la participación ciudadana es un proceso complejo y conflictivo, influenciado por múltiples factores ideológicos, sociales, políticos y metodológicos que dan lugar a diversas interpretaciones (Jantti et al., 2023).

2.2.2.1 Modelos Teóricos de Participación Ciudadana

2.2.2.1.1 Modelo de Participación Ciudadana Multinivel

Mariñez (2021) sostiene que, en el escenario contemporáneo, las democracias atraviesan un proceso de erosión marcado por el desencanto político, la desafección ciudadana y la crisis de legitimidad institucional. Aunque las estructuras formales de la democracia representativa continúan vigentes, se evidencia una creciente brecha entre gobernantes y gobernados, así como un deterioro progresivo de la confianza pública en las instituciones políticas. Frente a este panorama, se vuelve imprescindible repensar la ciudadanía no solo como titularidad de derechos, sino como una práctica activa, corresponsable y permanentemente vigilante del ejercicio del poder.

Este modelo surge como una propuesta teórico-práctica destinada a responder a esta crisis democrática, articulando tres dimensiones fundamentales: la participación activa, el cumplimiento de obligaciones y el control ciudadano (Romero, 2021). El modelo se sustenta en tres tradiciones teóricas complementarias: la democracia participativa, el republicanismo cívico y las teorías de la rendición de cuentas, con el propósito de construir un marco analítico que trascienda las limitaciones de una democracia circunscrita exclusivamente al acto electoral (Salvador, 2017).

Desde esta perspectiva, la participación ciudadana se concibe como un proceso integral de involucramiento democrático, en el cual los ciudadanos ejercen de manera simultánea y sinérgica la participación activa en la toma de decisiones públicas, el cumplimiento responsable de obligaciones cívicas y tributarias, y el control y fiscalización del poder. Estas prácticas se orientan colectivamente hacia la consolidación del bien común y el fortalecimiento de la legitimidad democrática (Mariñez, 2021).

A) Crítica a la democracia elitista y recuperación de la participación

Pateman (1970) cuestiona la visión elitista de la democracia que asume la pasividad ciudadana como evidencia de su incapacidad, sin considerar las estructuras que restringen su participación. Frente a ello, retoma a Rousseau y Mill para afirmar que la participación es formativa: los ciudadanos desarrollan capacidades democráticas participando. Desde esta perspectiva, la democracia no es solo un mecanismo de agregación de preferencias, sino un proceso de socialización política que fortalece la autonomía, la eficacia subjetiva y el compromiso con el bien común. Por ello, la participación debe extenderse a espacios cotidianos como el trabajo, la educación y la comunidad, donde se cultiva efectivamente el autogobierno (Paz y Mejía, 2021).

B) Republicanismo cívico y libertad como no-dominación

Desde el republicanismo cívico, Pettit (1997) redefine la libertad como no-dominación, entendida como protección frente a cualquier poder arbitrario, incluso cuando no se ejerce directamente. Esta concepción, retomada y desarrollada también por Mariñez (2021), sostiene que garantizar la libertad requiere instituciones que aseguren igualdad cívica. Según Manrique (2024), esto implica obligaciones cívicas orientadas a la protección mutua, ciudadanos activos capaces de controlar al poder y una noción de autonomía basada en la interdependencia y el bien común, frente al individualismo liberal.

C) La rendición de cuentas: accountability

El tercer componente del modelo se basa en la idea de que toda autoridad debe justificar sus decisiones ante instancias capaces de supervisarlas y corregir posibles abusos. La rendición de cuentas resulta esencial para evitar el ejercicio arbitrario del poder y garantizar que la gestión pública responda a la legalidad y al interés ciudadano. En este marco, la accountability adopta dos formas principales. La primera es el control

que ejercen las instituciones del Estado entre sí mediante supervisión, revisión y sanción de actos que puedan vulnerar derechos o exceder competencias. La segunda corresponde al control que la ciudadanía ejerce sobre sus representantes a través de mecanismos de evaluación periódica, exigencia de transparencia e intervención en los asuntos públicos (Huamaní, 2022).

En contextos donde estos controles son insuficientes, se vuelve necesaria la acción directa de la sociedad civil mediante prácticas de vigilancia, denuncia pública y movilización social que buscan activar o fortalecer las instituciones encargadas del control estatal. Estas formas de presión ciudadana amplían los canales de fiscalización y permiten que el poder sea observado de manera continua, no solo en periodos electorales (Ianniello et al., 2018).

Desde la perspectiva del Modelo de Participación Ciudadana Multinivel, la rendición de cuentas es una dimensión inseparable de la participación activa y del cumplimiento de obligaciones. Mariñez (2021) plantea que el control ciudadano, ya sea institucional o social, contribuye a sostener la legitimidad democrática y evita que la autoridad pública se convierta en un poder discrecional, reforzando así la autonomía, la corresponsabilidad y el compromiso con el bien común.

2.2.2.1.5. Dimensiones del Modelo Multinivel

A) Participación activa: más allá del voto

Mariñez (2021) plantea que la participación ciudadana debe entenderse como un proceso continuo de involucramiento democrático que trasciende el acto electoral. La participación activa implica la intervención directa de las personas en los asuntos públicos, no solo para expresar opiniones o demandas, sino también para incidir en las decisiones colectivas, fortalecer la vida comunitaria y desarrollar capacidades cívicas.

Desde esta perspectiva, participar no es únicamente un derecho, sino una práctica formativa que permite construir ciudadanía crítica, autónoma y corresponsable.

En esta línea, la participación se expresa en la integración en organizaciones sociales, en la colaboración en espacios deliberativos y en el uso de herramientas que permiten influir en la gestión pública. Estas formas de intervención no solo amplían los canales de decisión, sino que contribuyen a que la ciudadanía asuma un rol protagónico en la vigilancia del poder y en la promoción del bien común (Montesinos, 2019).

El modelo propuesto por Mariñez (2021) concibe la participación activa como un componente indispensable para fortalecer la legitimidad democrática y mejorar la pertinencia de las políticas públicas. La implicación directa de los ciudadanos permite consolidar vínculos sociales, generar aprendizajes democráticos y sostener un sistema político donde la corresponsabilidad y la acción colectiva ocupan un lugar central.

B) Cumplimiento de obligaciones

Para Mariñez (2021), la ciudadanía plena no se define solo por el ejercicio de derechos, sino también por el cumplimiento responsable de obligaciones que sostienen la cohesión social y fortalecen el Estado de derecho. Desde esta perspectiva, los deberes cívicos son parte esencial de la vida democrática, pues permiten equilibrar la interdependencia entre los individuos y garantizar condiciones colectivas de justicia y convivencia.

El cumplimiento de obligaciones supone respetar las normas, contribuir con los tributos necesarios para el funcionamiento del Estado y asumir responsabilidades legales,

administrativas o comunitarias que aseguren el orden social. Estas prácticas no deben entenderse como imposiciones externas, sino como expresiones de compromiso ético con el bien común y de reconocimiento de que la libertad solo puede ejercerse plenamente en un entorno institucional sólido y no dominado por arbitrariedades (Montesinos, 2019).

En esta línea, Mariñez (2021) enfatiza que la democracia requiere ciudadanos activos y corresponsables, capaces de sostener las bases materiales y normativas del sistema político. Cumplir deberes como respetar la ley, pagar impuestos o participar en la vida comunitaria constituye una forma de cuidado mutuo y de responsabilidad compartida, indispensable para preservar la legitimidad democrática y asegurar un orden social más justo y sostenible.

C) Control y fiscalización: vigilancia democrática desde abajo

Para Mariñez (2021), el control ciudadano constituye un componente indispensable de la democracia, pues garantiza que el poder público actúe con transparencia, legalidad y responsabilidad. No se trata únicamente de una supervisión institucional, sino de una vigilancia democrática ejercida “desde abajo”, en la que la ciudadanía se convierte en un actor activo capaz de exigir cuentas y prevenir abusos de autoridad.

El control y la fiscalización abarcan acciones como monitorear la gestión gubernamental, supervisar obras y servicios públicos, solicitar información, denunciar irregularidades y demandar que las autoridades justifiquen sus decisiones. Estos mecanismos permiten corregir fallas, aumentar la eficiencia del Estado y fortalecer la confianza pública (García, 2021).

Mariñez (2021) sostiene que el funcionamiento formal de las instituciones no es suficiente para asegurar una rendición de cuentas efectiva; por ello, es necesario

complementar el control estatal con mecanismos de control social impulsados por organizaciones civiles, colectivos ciudadanos y medios independientes. Esta vigilancia continua amplía los espacios democráticos y convierte a la ciudadanía en corresponsable de la gestión pública.

La gobernanza contemporánea incorpora además herramientas digitales que facilitan el acceso a información, la supervisión en tiempo real y la participación en procesos de toma de decisiones. El uso de plataformas abiertas, datos públicos y sistemas de denuncia fortalece la capacidad ciudadana para fiscalizar el poder y construir relaciones más horizontales con las instituciones. Desde esta perspectiva, el control ciudadano no solo previene la corrupción y el abuso, sino que consolida una cultura democrática activa, informada y vigilante (Huamaní y Gómez, 2022).

2.2.2.1.2 Modelo de participación ciudadana de Arnstein (1969)

El modelo de la escalera de participación ciudadana de Sherry Arnstein (1969) es una herramienta teórica usada para entender y clasificar los diferentes niveles de participación cívica en la definición de acciones gubernamentales. Esta escalera consta de ocho peldaños, cada uno representando un grado de participación diferente, que va desde la no participación hasta el control ciudadano.

Este marco teórico permite analizar el grado de involucramiento ciudadano en la adopción de decisiones públicas dentro de instituciones gubernamentales y organizaciones. Arnstein (1969) argumenta que la participación de la población no es un fenómeno homogéneo, sino que varía en niveles de influencia real sobre las decisiones públicas. Su propuesta es una jerarquización en forma de escalera con ocho niveles, agrupados en tres grandes categorías: no participación, tokenismo y poder ciudadano.

1. No participación

Manipulación: En el primer peldaño de la escalera, se encuentra la manipulación. Aquí, la participación es meramente simbólica y está diseñada para educar o "enseñar" a los ciudadanos en lugar de realmente involucrarlos en la dinámica de adopción de decisiones. Los ciudadanos son incluidos en comités o grupos de trabajo, pero en realidad no tienen poder ni voz efectiva (Oliveira y Beck, 2022).

Terapia: El segundo peldaño es la terapia. Similar a la manipulación, en este nivel, los ciudadanos son involucrados en actividades que están diseñadas para "curar" o "educar" a la comunidad, bajo el pretexto de participación. De nuevo, los ciudadanos no tienen poder real para influir en los resultados (Oliveira y Beck, 2022).

2. Tokenismo

Información: El tercer peldaño es la información, que representa el primer paso hacia una participación genuina. Aquí, los ciudadanos son informados sobre sus derechos, responsabilidades y opciones, pero la comunicación es unidireccional. Es una mejora con respecto a los peldaños anteriores, ya que proporciona transparencia, pero aún no permite la retroalimentación o el debate (Salvador et al., 2017).

Consulta: La consulta es el cuarto peldaño y representa un nivel más alto de participación. En este nivel, los ciudadanos son consultados y sus opiniones son solicitadas. Las encuestas, reuniones públicas y consultas son métodos comunes utilizados en esta etapa. Sin embargo, aunque se solicitan las opiniones de los ciudadanos, no hay garantía de que estas sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones finales (Holum, 2023).

Aplacamiento: El quinto peldaño es el aplacamiento. En este nivel, se permite a los ciudadanos aconsejar o planificar, pero el poder decisorio continúa concentrado en los órganos de gobierno. Se podrían establecer comités de ciudadanos, pero con una

representación insuficiente para asegurar una influencia real en las decisiones (Cortés et al., 2019).

3. Poder Ciudadano

Asociación: La asociación es el sexto peldaño y marca un cambio significativo. En este nivel, el poder de toma de decisiones se comparte entre ciudadanos y autoridades. Se establecen asociaciones en las que ambas partes pueden negociar y colaborar. Es un nivel de participación más auténtico y equitativo (Arnstein, 1969).

Poder delegado: El séptimo peldaño es el poder delegado. Aquí, los ciudadanos tienen una representación mayoritaria o significativa en los comités de toma de decisiones o juntas. Tienen poder real para tomar decisiones y recursos asignados para implementarlas. Es un paso importante hacia el control ciudadano (Abas et al., 2023).

Control ciudadano: El octavo y último peldaño es el control ciudadano. En este nivel, los ciudadanos tienen la centralización del poder decisorio. Las autoridades actúan como facilitadores o asesores, pero el poder de decisión final reside en la comunidad. Este es el nivel más alto de participación y empoderamiento ciudadano (Salvador et al., 2017).

2.2.2.1.3 Modelo de John Clayton Thomas sobre la Participación Ciudadana

John Clayton Thomas (1993) es un referente en estudios sobre la intervención de la ciudadanía en la gestión del sector público. Su enfoque se centra en la interacción entre ciudadanos y gobiernos, destacando cómo la participación puede mejorar la toma de decisiones, fortalecer la democracia y generar políticas más efectivas.

Thomas (1993) considera que la participación de la población no es un proceso uniforme, sino que varía en función del contexto, la estructura institucional y los objetivos que persiguen tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos. Considera los distintos tipos de participación, los factores que la afectan y los modelos de gestión que

permiten hacerla más efectiva.

1. Tipos de Participación Ciudadana

Thomas (1993) clasifica la participación ciudadana en tres niveles, dependiendo del nivel de incidencia de la ciudadanía en los procesos decisorios:

a) Participación Instrumental: Este tipo de participación se manifiesta cuando los ciudadanos aportan información relevante para la toma de decisiones públicas. En este caso, los ciudadanos no ejercen un poder directo de decisión, pero contribuyen con datos, conocimientos o experiencias que pueden mejorar la calidad y eficacia de las intervenciones gubernamentales (Blakeley, 2010).

Ejemplos de este tipo de participación incluyen:

- Encuestas de opinión pública sobre necesidades sociales.
- Grupos focales para evaluar la implementación de programas gubernamentales.
- Asesoramiento técnico de expertos ciudadanos en temas específicos como urbanismo o salud pública.

b) Participación Simbólica

En este nivel, los ciudadanos son consultados, pero la margen de incidencia en los procesos decisorios es restringida. En muchas ocasiones, el gobierno organiza procesos participativos con la intención de legitimar una decisión previamente tomada, en lugar de abrir un espacio real para el debate (Oliveira y Beck, 2022).

Ejemplos de participación simbólica incluyen:

- Audiencias públicas en las que se permite a la población expresar su opinión, pero sin garantizar cambios en las decisiones.
- Procesos de consulta en los que las respuestas de los ciudadanos no son

vinculantes.

Este tipo de participación suele generar desconfianza si los ciudadanos perciben que sus opiniones no tienen un impacto real en las políticas públicas.

c) Participación Sustantiva

Este es el nivel más alto de participación ciudadana, donde la población tienen un papel activo en la formulación e implementación de políticas. En este modelo, la interacción entre los ciudadanos y el aparato estatal es más horizontal, y las decisiones se toman de manera conjunta (Blakeley, 2010).

Ejemplos de participación sustantiva incluyen:

- Presupuestos participativos, donde los ciudadanos deciden directamente sobre el uso de recursos públicos.
- Co-creación de normativas o políticas públicas en colaboración con autoridades gubernamentales.
- Consejos ciudadanos con poder de decisión en ámbitos como educación o planificación urbana.

La participación sustantiva es la que más fortalece la democracia, ya que fortalece las capacidades de la ciudadanía y promueve la participación compartida en la administración pública (Blakeley, 2010).

2. Modelo de Gestión de la Participación

El Modelo de Gestión de la Participación, propuesto por John Clayton Thomas (1993) se basa en la gestión eficiente de la participación ciudadana a través de tres fases fundamentales. Propuso un modelo basado en la gestión eficiente de la participación de la población, dividido en tres fases.

a) Diagnóstico: ¿Cuándo y cómo es útil la participación?

La primera fase, el diagnóstico, busca determinar cuándo y cómo es útil la participación, analizando el contexto y las mejores formas de involucrar a la ciudadanía. En esta etapa, es clave evaluar el grado de conocimiento de los ciudadanos sobre el tema, el impacto que tendrá su participación en la toma de decisiones y las posibles limitaciones estructurales o políticas que puedan influir en el proceso (Salvador et al., 2017).

b) Diseño del Proceso Participativo

La segunda fase, el diseño del proceso participativo, consiste en establecer reglas claras, métodos adecuados y objetivos bien definidos para garantizar una participación efectiva. Aquí se debe determinar si la participación será instrumental, simbólica o sustantiva, seleccionar los métodos más apropiados, como encuestas, audiencias o deliberaciones, y asegurar que el proceso sea inclusivo y transparente (Ianniello et al., 2018).

c) Evaluación y Retroalimentación

La tercera fase, la evaluación y retroalimentación, se enfoca en analizar el impacto del proceso participativo y en realizar mejoras para futuras iniciativas. Esto implica examinar el nivel de influencia de la ciudadanía en la decisión final, identificar barreras que dificultaron la participación y aplicar ajustes que optimicen la efectividad del proceso. En conjunto, estas tres fases permiten una gestión estructurada y eficiente de la participación ciudadana, promoviendo un enfoque más democrático e inclusivo en la toma de decisiones (Falanga, 2021).

2.2.2.1.4 Modelo de Richard. Box sobre la Participación Ciudadana

Richard C. Box (1997) es un académico destacado en el ámbito de la gestión pública, conocido por su enfoque crítico sobre el papel del gobierno, la participación

ciudadana y la relación entre la burocracia y la democracia. Su obra enfatiza la importancia de una administración pública que sea inclusiva, participativa y orientada al bien común.

Box (1997) argumenta que la burocracia tradicional, caracterizada por una gestión jerárquica y tecnocrática, ha alejado a los ciudadanos en la formulación de decisiones, reduciendo su capacidad de influir en las políticas públicas. En su teoría, propone una administración pública más democrática, donde los funcionarios ejerzan un rol promotor de la implicación ciudadana en la administración pública.

Asimismo, Box (1997) sostiene que el modelo burocrático clásico, basado en la racionalidad y la eficiencia, ha generado un distanciamiento entre la administración pública y la ciudadanía. En este modelo, las decisiones son tomadas principalmente por expertos y políticos, sin una consulta significativa a la población.

Según Box (1997) la burocracia tradicional presenta varios problemas clave: una desconexión con la ciudadanía, ya que los ciudadanos son considerados sujetos pasivos en lugar de actores fundamentales en la formulación de políticas; un énfasis en la eficiencia por encima de la equidad, priorizando la gestión técnica y financiera sin atender adecuadamente las necesidades sociales; y una falta de transparencia y responsabilidad, lo que dificulta la comprensión y el ingreso a los mecanismos de decisión pública. Esta perspectiva tecnocrática, según el autor, limita el potencial de la administración pública para fortalecer la democracia y promover políticas más inclusivas (Abas, 2023).

El involucramiento ciudadano es crucial para el fortalecimiento de la gestión pública legítima y efectiva. En razón a ello, la población deben ser actores activos en la formulación e implementación de políticas, en tal sentido requiere un cambio en la cultura organizacional del sector público (Yadav, 2024).

De acuerdo con Box (1997) las características de una administración pública participativa:

- Descentralización del poder: Se deben crear espacios donde los ciudadanos puedan influir directamente en las decisiones gubernamentales.
- Gestión pública orientada al servicio: La administración debe responder a las demandas colectivas y la promoción de la responsabilidad compartida en la administración estatal.
- Procesos deliberativos inclusivos: Se debe garantizar que la participación sea disponible para todos los grupos sociales, no solo para grupos privilegiados o altamente informados.

En este modelo se propone que los administradores públicos adopten un rol de facilitadores de la participación, en lugar de simplemente gestionar políticas desde una perspectiva tecnocrática (Abas, 2023).

Box (1997) desarrolla un modelo de administración pública que prioriza la deliberación, la inclusión y la colaboración entre ciudadanos y funcionarios públicos. Este enfoque se fundamenta en los principios que se detallan a continuación:

a) La Administración como Espacio de Diálogo

La gestión pública debe ser un espacio donde diferentes actores (gobierno, ciudadanos, organizaciones sociales, sector privado) puedan debatir y cocrear soluciones a los problemas sociales. En este enfoque, el diálogo y la deliberación reemplazan la imposición unilateral de políticas (Ianniello et al., 2018).

b) Desarrollo de Capacidades Ciudadanas

A fin de lograr una participación significativa, se requiere potenciar las

competencias ciudadanas para involucrarse en la toma de decisiones (Cortés et al., 2019).

- Educación cívica y formación en gestión pública.
- Acceso a información clara y transparente sobre políticas y presupuestos.
- Creación de mecanismos accesibles para la participación, como plataformas digitales o espacios comunitarios.

c) Co-Gobernanza y Responsabilidad Compartida

En este modelo se plantea la necesidad de una "co-gobernanza", donde la administración pública y la ciudadanía trabajen juntas en la definición e implementación de políticas. Este modelo reduce la dependencia de decisiones centralizadas y promueve una mayor corresponsabilidad en la gestión pública (Holum, 2023).

2.2.2.1.5 Teoría de Timney sobre la Participación Ciudadana

Mary M. Timney (2002) trabajó en el ámbito de la gestión gubernamental y el involucramiento ciudadano, estableciendo un marco conceptual en el que distingue tres modelos de participación: participación activa, participación pasiva y participación transicional. Su enfoque se centra en el grado de influencia que ejerce la ciudadanía en los mecanismos decisorio dentro de la administración pública.

1. Participación Activa

La participación activa es el modelo más democrático e inclusivo, en el que los ciudadanos no solo son informados sobre las decisiones gubernamentales, sino que desempeñan un rol esencial en el diseño, ejecución y análisis de políticas públicas (Timney, 2002).

De acuerdo con Salvador et al. (2017) las características principales de la participación activa.

- Empoderamiento ciudadano: Los ciudadanos son actores en las acciones decisivas, influyendo directamente en la administración pública.
- Deliberación pública: Se promueve el debate y la construcción colectiva de políticas a través de mecanismos como asambleas ciudadanas, consejos consultivos y presupuestos participativos.
- Corresponsabilidad: Gobierno y ciudadanía trabajan juntos para identificar problemas, diseñar soluciones y evaluar los resultados.
- Mecanismos formales de participación: Se institucionalizan espacios de participación, garantizando que las opiniones de los ciudadanos sean tomadas en cuenta de manera efectiva.

Ejemplos de aplicación:

- Procesos de presupuesto participativo, donde los ciudadanos deciden cómo se asignan los recursos en su comunidad.
- Creación de consejos ciudadanos, en los que los residentes pueden proponer y evaluar políticas públicas.
- Modelos de gobernanza colaborativa, en los que diferentes actores (gobierno, sociedad civil y sector privado) trabajan en conjunto para resolver problemas sociales.

2. Participación Pasiva

En el modelo de participación pasiva, los ciudadanos tienen un rol mucho más limitado, generalmente restringido a recibir información sobre las decisiones gubernamentales sin una intervención directa en el proceso de formulación de políticas (Timney, 2002).

Según Salvador et al. (2017) cumple con las siguientes características:

- **Unidireccionalidad:** La información fluye del gobierno hacia los ciudadanos, sin mecanismos efectivos para el retorno de información o retroalimentación.
- **Consulta limitada:** Se pueden llevar a cabo encuestas o audiencias públicas, pero sin garantizar que la opinión de los ciudadanos influya en las decisiones.
- **Ciudadanos como receptores:** Se asume que la administración pública tiene el conocimiento suficiente para tomar decisiones sin requerir un involucramiento directo de la ciudadanía.

Ejemplos de aplicación:

- Audiencias públicas informativas, en las que el gobierno comunica sus planes sin comprometerse a cambiar decisiones con base en el feedback ciudadano.
- Publicaciones gubernamentales y boletines oficiales, que informan sobre políticas y regulaciones, pero sin mecanismos para la intervención ciudadana.
- Encuestas de satisfacción, donde se recopila información de la población, pero sin garantizar cambios en la gestión pública.

3. Participación Transicional

La participación transicional es un modelo intermedio que se sitúa entre la participación activa y pasiva. En este caso, el gobierno comienza a incluir mecanismos de participación más significativos, aunque sin alcanzar un nivel de empoderamiento total de los ciudadanos (Timney, 2002).

Salvador et al. (2017) destaca las características principales:

- **Mayor inclusión que la participación pasiva:** Se permite cierto nivel de deliberación y consulta, pero con limitaciones en el poder de decisión de la ciudadanía.
- **Enfoque progresivo:** Puede servir como un paso hacia un modelo de participación

más activa.

- Mecanismos de retroalimentación: Se establecen espacios donde los ciudadanos pueden expresar opiniones y sugerencias, aunque el gobierno mantiene el control final de las decisiones.

Ejemplos de aplicación:

- Foros de consulta pública, donde los ciudadanos pueden expresar opiniones, pero sin un compromiso vinculante del gobierno para implementarlas.
- Participación en comisiones mixtas, donde representantes de la sociedad civil colaboran con funcionarios gubernamentales, pero con un poder de decisión limitado.
- Plataformas de participación digital, donde se reciben propuestas de la ciudadanía, pero la administración pública sigue teniendo la última palabra.

Este modelo sobre la participación ciudadana permite comprender cómo los ciudadanos pueden influir en la gestión pública en distintos niveles. Su tipología (activa, pasiva y transicional) muestra que la participación no es un fenómeno homogéneo, sino que varía según la estructura institucional, la voluntad política y la cultura democrática de cada sociedad (Jantti et al., 2023).

2.2.2.2 Tipos de participación

De acuerdo con Falanga (2021) la participación puede clasificarse en directa o indirecta, activa o pasiva, entre otras:

- Participación directa: Implica la interacción personal con representantes oficiales para influir en las políticas gubernamentales. Se da cuando los individuos participan activamente en actividades específicas, como asistir a reuniones, involucrarse en discusiones o votar sobre un proyecto.

- Participación indirecta: Se realiza a través de sistemas de representación sin interacción directa con los actores gubernamentales, como la participación mediante grupos de presión, sindicatos o protestas.
- Participación activa: Ocurre cuando los individuos se involucran de manera comprometida, contribuyendo más allá de simplemente elegir entre opciones predefinidas.
- Participación pasiva: Se da cuando la persona está presente en el proceso pero no se involucra activamente ni tiene voz en la toma de decisiones.
- Participación simbólica: Se presenta cuando los individuos tienen poca o ninguna influencia real en las decisiones, aunque se les haga creer que ejercen poder.

2.2.2.3 Importancia de la participación ciudadana

Díaz (2017) menciona que la participación ciudadana es fundamental por diversas razones que afectan tanto a la calidad de la democracia como al bienestar de la sociedad. La participación ciudadana asegura que diversas voces y perspectivas sean escuchadas, lo que hace que las decisiones sean más inclusivas y representativas de la población. Cuando los ciudadanos están involucrados en el proceso de toma de decisiones, aumenta la legitimidad de las instituciones y la confianza en el gobierno. La diversidad de opiniones y conocimientos contribuye a decisiones más informadas y equilibradas. Por otro lado, Las políticas públicas se adaptan mejor a los requerimientos y anhelos de la ciudadanía cuando se basa en la retroalimentación directa de la población.

La participación activa brinda a la población la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, fortaleciendo su capacidad para incidir en su entorno. Además, promueve un sentido de responsabilidad compartida y pertenencia, favoreciendo la cohesión social (Falanga, 2021).

Asimismo, facilita la integración de grupos marginados o en situación de

vulnerabilidad, garantizando que sus derechos y necesidades sean considerados. A su vez, impulsa la transparencia en los procesos gubernamentales y en la facultad decisoria, permitiendo a la ciudadanía exigir rendición de cuentas a sus representantes y mejorar la gobernanza (Cortés et al., 2019).

Participar en actividades comunitarias y cívicas contribuye la consolidación de los vínculos comunitarios y del capital relacional, fomentando la cooperación y la solidaridad. También refuerza valores como la reciprocidad y la confianza mutua, esenciales para el desarrollo de una sociedad equilibrada y funcional (Salvador et al., 2017).

2.2.2 Teoría del Valor Público

La teoría de valor público ha sido desarrollada por diversos especialistas en materia de gestión pública y administrativa a nivel organizacional, aportando diferentes enfoques sobre su significado y aplicación. Mark H. Moore (1997) define el valor público como el beneficio o impacto positivo generado por las instituciones públicas en la sociedad. Este valor se crea cuando una organización pública responde eficazmente a las necesidades ciudadanas, utilizando recursos de manera eficiente y legítima.

Por su parte, Bozeman (2002) describe el valor público como el conjunto de beneficios colectivos que las organizaciones gubernamentales y del sector público proporcionan a la sociedad, diferenciándolo del valor privado, que se centra en los beneficios individuales o de mercado. Finalmente, Benington (2011) amplía esta perspectiva al señalar que el valor público no solo se refiere a los bienes y servicios que entrega el Estado, sino también hacia una estructura social con mayor equidad y sostenible, destacando que este concepto implica un proceso de coproducción entre el Estado y la ciudadanía.

2.2.3 Las Raíces y la Evolución de la Teoría de los Valores Públicos

Los primeros estudios sobre la teoría de los valores públicos surgieron como una respuesta a los alcances y limitaciones de la teoría del interés público. La teoría del interés público fue un enfoque central en las ciencias políticas y gestión pública durante gran parte del siglo XX, influyendo en la consolidación de esta disciplina, así como en la creación de códigos de ética y regulaciones. Su relevancia creció a medida que las políticas públicas adoptaron este principio en su formulación e implementación, y aún hoy sigue presente en marcos normativos (Brown et al., 2021).

Sin embargo, esta teoría recibió críticas significativas, donde se argumentaron que el concepto reflejaba, en realidad, intereses privados disfrazados de preocupaciones colectivas. Durante la década de 1950, con el auge del conductismo en la ciencia política, las perspectivas normativas perdieron relevancia y la teoría del interés público fue considerada obsoleta, carente de rigor científico e incluso ilusoria (Shaw, 2013).

Por otro lado, la teoría de los valores públicos busca mejorar la precisión en el estudio del interés público, abordando sus limitaciones sin perder de vista sus objetivos fundamentales. Aunque algunas críticas a la teoría clásica pueden parecer exageradas, una sigue vigente: la falta de coherencia y claridad en la definición del interés público (Page et al., 2015).

La teoría del valor público surgió en parte como respuesta al pensamiento económico liberal y a la noción de fallos del mercado. Mientras que el análisis económico tradicional se ha enfocado en la asignación eficiente de recursos, se ha prestado menos atención a cuestiones como la distribución del ingreso. En razón a ello, la teoría del valor público busca desarrollar criterios e indicadores que reflejen valores colectivos, proporcionando una alternativa a modelos económicos bien establecidos como el análisis

costo-beneficio (Fukumoto et al., 2018).

El estudio de los valores públicos ha evolucionado a través de enfoques diversos e interrelacionados. Bozeman y Johnson (2015) identifican tres áreas temáticas clave: la aplicación en políticas públicas, los criterios normativos y la mejora en la gestión. Por otro lado, Bryson et al. (2014) destacan corrientes como la investigación de Bozeman (2002), que enfatiza resultados sociales y políticos; la perspectiva de Moore (1997) enfocada en los logros de los gestores públicos; y el enfoque de Benington (2011) que analiza la esfera pública como el espacio de configuración de los valores públicos.

Page et al. (2015) proponen tres líneas de investigación: la ética administrativa, la gestión del valor público y la perspectiva normativa del valor público. Otros autores, como Pavone et al. (2014) destacan la participación pública como un factor central en la formulación de valores públicos. Sin embargo, los marcos analíticos y teóricos difieren significativamente, generando respuestas diversas e incluso contradictorias. Las preguntas fundamentales sobre el valor público qué es, quién lo crea, cómo se mide y cuándo se genera siguen siendo objeto de debate. Cao y Kang (2024) sostienen que los valores públicos, al ser más abstractos, son difíciles de operacionalizar y evaluar.

2.2.4 Modelos teóricos de Valor Público

2.2.4.1 Modelo de Valor Público y Gobernanza de Barry Bozeman

El modelo de Bozeman (2002) introduce el concepto de "Valores Públicos" argumentando que no solo los gobiernos crean valor público, sino que este es el producto de un sistema más complejo de conexiones entre instituciones públicas, actores privados y la sociedad.

Bozeman (2002) define el valor público como un conjunto de principios y objetivos que orientan la acción gubernamental en función del bienestar colectivo. Sin

embargo, a diferencia de otros enfoques como el Triángulo Estratégico de Moore, el modelo de Bozeman (2002) no asume que el valor público pueda ser medido de manera objetiva o universal. En su lugar, plantea que los valores públicos pueden entrar en conflicto y que su definición es el resultado de procesos políticos y deliberativos.

Bozeman (2002) enfatiza:

- Que los valores públicos no son estáticos, sino que evolucionan según las necesidades de la sociedad.
- Que la gobernanza es clave para definir qué se considera "valor público".
- Que los sectores público y privado pueden contribuir, pero también pueden entrar en conflicto en la producción de valor público.

2.2.4.2 Caracterización del Valor Público por dimensiones

La noción de valor público ha evolucionado hasta consolidarse como un paradigma central para evaluar la gestión gubernamental contemporánea. Más allá de los criterios tradicionales de eficacia administrativa y cumplimiento normativo, este enfoque exige que las instituciones estatales produzcan beneficios socialmente útiles, operen con eficiencia, mantengan altos estándares de transparencia y se legitimen democráticamente ante la ciudadanía. En esta línea, Bozeman (2019) propone que el valor público debe comprenderse a partir de tres dimensiones interrelacionadas: la eficiencia organizacional, orientada al uso óptimo de los recursos; el impacto de los resultados, vinculado con la capacidad de transformar positivamente las realidades sociales; y la legitimidad institucional, que sustenta la confianza y el respaldo ciudadano hacia la acción gubernamental.

Esta perspectiva dialoga con la propuesta de Moore (1997), quien sostiene que las organizaciones públicas deben justificar su existencia mediante un “triángulo estratégico”

compuesto por la capacidad operativa, la legitimidad y apoyo político, y la propuesta de valor dirigida a los ciudadanos. Tal planteamiento supera la visión tecnocrática clásica al integrar dimensiones políticas y sociales en la evaluación del desempeño estatal.

De manera complementaria, Alford y O'Flynn (2009) amplían el marco conceptual al destacar tres elementos clave: la colaboración con ciudadanos como coproductores del valor, la orientación a resultados como evidencia del éxito de la gestión y el reconocimiento social como validación final del valor generado. Esta contribución reafirma que el valor público es una construcción social contextualizada, resultante de procesos interactivos entre el Estado y la ciudadanía, y no una producción unilateral del aparato gubernamental.

A) Eficiencia: Optimización estratégica de los recursos públicos

Según Bozeman (2019), la eficiencia constituye la capacidad de las instituciones del Estado para producir resultados que respondan de manera adecuada a las demandas y expectativas de los ciudadanos, empleando de forma óptima los recursos públicos. En este sentido, la eficacia en la generación de valor público se vincula con procesos de mejora organizacional que incrementen la efectividad de la gestión pública, garanticen la transparencia en la administración de los recursos, permitan priorizar de manera adecuada las necesidades sociales y favorezcan la adaptabilidad frente a los cambios tecnológicos, elementos que posibilitan innovar en la prestación de servicios (Padrón et al., 2022).

De acuerdo con la propuesta de Bozeman (2019), este eje evalúa la capacidad sistémica de una entidad pública para maximizar el rendimiento de sus recursos limitados en función de objetivos sociopolíticos previamente definidos, asegurando transparencia procesal y pertinencia estratégica en el uso del presupuesto y del patrimonio estatal. La eficiencia, desde esta perspectiva, trasciende la simple reducción de costos e incorpora

criterios de calidad, oportunidad y sostenibilidad en la gestión pública (Fukumoto et al., 2018).

El índice de eficiencia organizacional constituye una métrica multidimensional que evalúa la relación entre recursos invertidos y resultados obtenidos, considerando no solo factores económicos sino también temporales, humanos y tecnológicos. Este índice debe incorporar análisis costo-beneficio, costo-efectividad y costo-utilidad para capturar la complejidad de la eficiencia en contextos públicos donde los "productos" finales frecuentemente son intangibles o de difícil cuantificación monetaria (Panduro et al., 2020). La transparencia en el uso de los recursos se materializa mediante sistemas integrales de apertura de datos, mecanismos institucionalizados de informe de la gestión pública y metodologías estructuradas de auditoría social. Estos elementos permiten el escrutinio público permanente sobre decisiones presupuestarias, procesos de contratación y asignación de recursos, estableciendo un diálogo continuo entre administradores públicos y ciudadanía que fortalece la confianza institucional (Padrón et al., 2022).

La priorización estratégica de demandas refleja la capacidad institucional para identificar, jerarquizar y responder a las necesidades sociales más urgentes o estratégicamente relevantes, empleando metodologías técnicas de evaluación combinadas con mecanismos participativos de consulta ciudadana. Esta dimensión reconoce que, ante recursos siempre limitados, el valor público se maximiza cuando existe correspondencia entre inversión pública y prioridades socialmente validadas (Panduro et al., 2020).

B) Impacto de los resultados: Percepción ciudadana del servicio

En el segundo eje planteado por Bozeman (2019), el impacto de los resultados se entiende como la capacidad de las instituciones públicas para generar efectos concretos, positivos y sostenibles en la vida de la ciudadanía mediante sus intervenciones. Esta

dimensión evalúa el alcance real de la cobertura en la prestación de servicios, el grado de satisfacción de las demandas sociales y el nivel de eficacia logrado en relación con los objetivos institucionales establecidos.

El análisis de este eje se centra en los efectos verificables de la acción pública sobre las condiciones de bienestar de la población objetivo, así como en su percepción subjetiva respecto a la calidad, accesibilidad y equidad de los servicios recibidos. Con ello, se supera la medición restringida a productos administrativos para valorar transformaciones sociales tangibles y sostenibles (Brown et al., 2021). Asimismo, la cobertura efectiva en la prestación de servicios examina el alcance territorial y demográfico de los programas estatales, considerando no solo su disponibilidad formal sino el acceso real de la ciudadanía a dichos servicios. Esta dimensión permite identificar brechas de cobertura, desigualdades territoriales y barreras de acceso que limitan el impacto de las políticas públicas, especialmente en poblaciones vulnerables o ubicadas en zonas remotas (Panduro et al., 2020).

La satisfacción ciudadana constituye un componente esencial que captura la percepción subjetiva de los usuarios respecto a la calidad, accesibilidad, oportunidad y pertinencia cultural de los servicios recibidos. Mediante instrumentos metodológicos como encuestas de satisfacción, grupos focales y análisis de quejas y reclamos, se evalúa el grado en que la experiencia del servicio público responde a las expectativas y necesidades ciudadanas desde una perspectiva centrada en el usuario (Panduro et al., 2020).

Dentro del segundo eje de impacto de los resultados planteado por Bozeman (2019), el cumplimiento de los objetivos programáticos constituye un componente esencial, pues implica evaluar de manera sistemática el grado en que las instituciones públicas alcanzan las metas definidas en los planes estratégicos, programas operativos y

compromisos de política. Este proceso exige la existencia de sistemas sólidos de monitoreo y evaluación que permitan verificar el avance hacia los resultados previstos, detectar desviaciones y facilitar ajustes adaptativos durante la ejecución de las intervenciones. El propósito central de este eje es asegurar que la acción estatal genere resultados tangibles, socialmente relevantes y valorados por la ciudadanía, de modo que se reduzca la brecha entre las promesas formuladas desde la política pública y las experiencias concretas de los usuarios de los servicios estatales (Zurita et al., 2020).

C) Legitimidad: Confianza institucional y reconocimiento social

El tercer eje planteado por Bozeman (2019) se refiere a la legitimidad institucional, entendida como el grado en que las instituciones públicas son percibidas por la ciudadanía como válidas, representativas y merecedoras de confianza. La legitimidad se sustenta en el reconocimiento institucional, es decir, en la aceptación y respeto de las normas, estructuras y autoridades que conforman el aparato estatal. Esta dimensión examina el nivel de respaldo, aceptación y confianza que la población otorga al accionar gubernamental, así como la coherencia de dicho accionar con principios democráticos esenciales como la inclusión, la equidad y el respeto al Estado de derecho (Benites, 2021).

Dentro de este eje, el reconocimiento institucional constituye un componente fundamental, pues evalúa en qué medida las entidades públicas son percibidas como necesarias, técnicamente competentes y éticamente confiables. Su análisis considera la reputación organizacional, la credibilidad de la información que emiten y la confianza ciudadana en su capacidad para cumplir sus mandatos. Este reconocimiento opera como un capital intangible que facilita la cooperación social y disminuye los costos de implementación asociados a la resistencia o desconfianza pública (Bozeman, 2019).

Dentro del tercer eje de legitimidad institucional planteado por Bozeman (2019), el nivel de legitimidad procedimental constituye un elemento clave, pues evalúa la percepción ciudadana respecto a la justicia, equidad y legalidad presentes en los procesos de toma de decisiones públicas. Esta dimensión analiza la transparencia de los procedimientos, la imparcialidad en la aplicación de las normas y la consistencia en la implementación de políticas, reconociendo que la legitimidad se fortalece cuando la ciudadanía percibe que, más allá del resultado alcanzado, el proceso decisorio respetó principios fundamentales de justicia y equidad (Page et al., 2015). Asimismo, el grado de representatividad sustantiva examina la inclusión efectiva de diversos sectores sociales, en especial aquellos históricamente marginados en la definición de prioridades y en la formulación e implementación de políticas gubernamentales. Esta dimensión supera la representación meramente formal para evaluar si las decisiones públicas incorporan de manera real la diversidad de perspectivas, intereses y necesidades existentes en la sociedad (Benites, 2021).

La literatura advierte que la eficiencia sin legitimidad puede derivar en intervenciones técnicamente óptimas, pero socialmente rechazadas. Ejemplo de ello son ciertas reformas económicas aplicadas sin un consenso social adecuado, que, pese a su racionalidad técnica, enfrentan resistencia debido a déficits de participación o transparencia. Este fenómeno, analizado por Stiglitz (2018) en su crítica a los programas de ajuste estructural, evidencia que la optimización de recursos sin una base legitimadora sólida tiende a generar problemas de implementación y comprometer la sostenibilidad de las políticas.

La ausencia de una estrategia clara de prioridades y de transparencia en los procesos de toma de decisiones puede generar efectos que, aunque eficaces en términos globales, profundicen desigualdades existentes o incluso produzcan nuevas formas de

exclusión. Un balance general aparentemente positivo puede ocultar importantes desequilibrios en la distribución de beneficios, particularmente cuando no se emplean mecanismos que garanticen una asignación equitativa y visible de los recursos y oportunidades (Padrón et al., 2022). Por otro lado, la legitimidad sin resultados concretos configura un círculo vicioso en el cual el apoyo ciudadano inicial se deteriora progresivamente al no traducirse la confianza política en mejoras tangibles del bienestar colectivo. Este fenómeno pone de manifiesto que la legitimidad institucional requiere una validación continúa basada en la obtención de resultados perceptibles para poder sostenerse de manera duradera (Panduro et al., 2020).

2.2.4.3 Modelo de Creación de Valor Público de Mark Moore

El modelo de Creación de Valor Público fue propuesto por Mark Moore (1997) en su obra "Creating Public Value: Strategic Management in Government". El objetivo es proporcionar un marco para la gestión pública que vaya más allá del cumplimiento burocrático y la eficiencia administrativa, enfocándose en la generación de valor para la sociedad.

Moore (1997) sostiene que las organizaciones públicas deben ser proactivas y estratégicas, como las empresas privadas, pero con un enfoque en el bienestar social en lugar de la rentabilidad económica. Para lograrlo, introduce el Triángulo Estratégico, que ayuda a definir y gestionar el valor público.

El modelo de Moore (1997) parte de tres ideas fundamentales:

- El sector público no solo gestiona recursos, sino que crea valor social.
- El valor público se define por las necesidades de la sociedad y no solo por la eficiencia administrativa.
- La gestión pública debe ser estratégica, buscando la sostenibilidad y

legitimidad de sus acciones.

2.2.4.4 El Triángulo Estratégico de Moore

Es un marco conceptual desarrollado por Mark Moore (1997) para enfocar la administración estatal en la creación de valor público. A diferencia de los modelos tradicionales basados únicamente en la eficiencia y el control, Moore (1997) propone que los gestores públicos deben actuar estratégicamente para equilibrar tres elementos esenciales: la creación de valor público, la legitimidad y apoyo de los actores clave, y la capacidad operativa de las instituciones. Este modelo se ha constituido como un instrumento clave en el proceso decisorio en el sector público, permitiendo que las políticas y programas sean sostenibles y efectivas (Twizeyimana, 2019).

A) Creación de Valor Público

El primer componente del Triángulo Estratégico es el valor público, que se refiere a los beneficios que una política, programa o servicio aporta a la sociedad. A diferencia de las empresas privadas, cuyo objetivo principal es la generación de ganancias, las instituciones públicas deben definir su éxito en cuanto al progreso en las condiciones de vida de los ciudadanos. Para ello, es fundamental identificar claramente los problemas públicos que se desean abordar y establecer objetivos específicos que atiendan las demandas de la población. Este proceso requiere una comprensión profunda del contexto social, económico y político, así como una evaluación constante de los impactos generados (Crosby, 2016).

B. Legitimidad y Apoyo

El segundo elemento del modelo es la legitimidad y el apoyo, que proviene de diversos actores clave, como ciudadanos, organismos gubernamentales, grupos de interés y otros sectores de la sociedad. Por ello, la implementación de políticas y programas en

el ámbito público no solo depende de la voluntad de los gestores, sino también del respaldo político y social que logren generar. En este sentido, es crucial establecer mecanismos de participación ciudadana, generar confianza en las instituciones y construir consensos que garanticen la continuidad de las iniciativas. Sin legitimidad y apoyo, incluso las estrategias con un alto potencial de impacto pueden fracasar debido a la falta de aceptación y resistencia de los actores involucrados (Ju y Feng, 2019).

C. Capacidad Operativa

El tercer componente del Triángulo Estratégico es la capacidad operativa, que se refiere a los recursos, competencias y estructuras necesarias para implementar y sostener las iniciativas públicas. Esto incluye aspectos financieros, tecnológicos, administrativos y humanos, así como la eficacia en la administración de los recursos disponibles. Una política bien diseñada y con amplio respaldo social puede no ser efectiva si no cuenta con los medios adecuados para su ejecución. Por ello, los gestores públicos deben diseñar planes para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos existentes, mejorar la coordinación entre instituciones y garantizar que los procesos sean ágiles y efectivos (Page et al., 2015).

Para que una estrategia de gestión pública sea exitosa, es fundamental lograr un equilibrio entre estos tres elementos. Si un proyecto tiene un alto valor público pero carece de apoyo político, su implementación será difícil. Si cuenta con apoyo y recursos, pero no genera un impacto significativo en la sociedad, su relevancia será cuestionada. Asimismo, si existe valor público y apoyo, pero no hay capacidad operativa para ejecutarlo, la estrategia puede convertirse en una promesa incumplida (Bozeman, 2019).

2.2.4.5 Modelo de Valor Público de Benington y Moore

El Modelo de Valor Público, desarrollado por John Benington y Mark Moore

(2011) representa un enfoque integral en la gestión pública que busca redefinir la forma en que los gobiernos y otras organizaciones generan y entregan valor a la sociedad. A diferencia de modelos tradicionales que se centran en la eficiencia y la rentabilidad, este modelo enfatiza la importancia de generar beneficios colectivos que atiendan las demandas y aspiraciones de la población.

El valor público se entiende como el conjunto de bienes, servicios y resultados que las instituciones públicas generan para mejorar el bienestar de la sociedad. Para Benington y Moore, este valor no es un concepto estático ni universal, sino que depende del entorno político, social y económico en el que tiene lugar. Además, el valor público no solo se mide en términos de eficiencia gubernamental, sino también por su capacidad de satisfacer las exigencias y requerimientos de la población (Benington y Moore, 2011).

A diferencia de los enfoques basados en la lógica del mercado, donde el valor se mide a partir del beneficio económico, este modelo argumenta que el valor público debe considerar aspectos como la equidad, la inclusión y la sostenibilidad social.

A) Elementos Fundamentales del Modelo

El Modelo de Valor Público de Benington y Moore (2011) se basa en tres componentes principales:

a) La producción de valor público: Ocurre a través de la elaboración y puesta en marcha de políticas públicas, programas y servicios públicos que buscan mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Esto implica que los gestores públicos deben entender las necesidades sociales y diseñar estrategias que respondan de manera efectiva a estas demandas (Shaw, 2013).

Un aspecto clave en esta producción de valor es la innovación en la gestión pública, ya que la capacidad de adaptación y respuesta a nuevas problemáticas es

fundamental para mantener la relevancia y legitimidad de las instituciones gubernamentales (Page et al., 2015).

b) El entorno estratégico y la legitimación: El modelo destaca que la generación de valor público no ocurre en el vacío, sino dentro de un entorno estratégico compuesto por múltiples actores, incluidos ciudadanos, entidades de la sociedad civil, empresas y otras agencias gubernamentales (Brown et al., 2021).

La legitimidad del valor público depende de la capacidad de los gestores para obtener apoyo y recursos de estos actores. Para ello, es necesario que las decisiones y acciones gubernamentales sean transparentes, participativas y respondan a los intereses colectivos. Por ejemplo, en el diseño de una política ambiental, la participación de expertos, ciudadanos y empresas permite que la propuesta tenga mayor respaldo y viabilidad (Crosby, 2016).

c) La capacidad operativa y administrativa: El tercer componente clave del modelo es la capacidad operativa de las instituciones para ejecutar acciones y programas que generen valor público. Esto implica contar con los recursos, competencias y estructuras adecuadas para la implementación efectiva de políticas. En este sentido, el modelo reconoce que la generación de valor público no depende solo de la decisión política, sino también de la habilidad de las organizaciones públicas para traducir estrategias en resultados concretos (Fukumoto et al., 2018).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Participación: Término que deriva del latín participatio (pars-in-actio), que significa formar parte o ser parte de un acto o proceso de acciones colectivas o actividades públicas (Abas et al., 2023).

2.3.2 Participación Ciudadana: Es el conjunto de acciones mediante las cuales los ciudadanos intervienen de manera activa y voluntaria en los asuntos públicos, contribuyendo en la toma de decisiones, planificación, ejecución, control y evaluación de las políticas, programas y proyectos que afectan a su comunidad o sociedad en general (Abas et al., 2023).

2.3.3 Participación Política: Se refiere a la acción de individuos o grupos en la competencia por el poder político y en la negociación de objetivos y medios para alcanzarlos, incluyendo actividades como movilización, reivindicación de derechos, cabildeo y actividades electorales (Jantti et al., 2023).

2.3.4 Participación Directa: Implica la interacción personal con representantes oficiales para influir en las políticas gubernamentales, como asistir a reuniones, involucrarse en discusiones o votar sobre un proyecto (Falanga, 2021).

2.3.5 Participación Indirecta: Se realiza a través de sistemas de representación sin interacción directa con los actores gubernamentales, como la participación mediante grupos de presión, sindicatos o protestas (Falanga, 2021).

2.3.6 Gobernanza Democrática: Proceso complejo y conflictivo influenciado por múltiples factores ideológicos, sociales, políticos y metodológicos que se construye a través de la participación ciudadana (Jantti et al., 2023).

2.3.7 Co-gobernanza: Modelo donde la administración pública y la ciudadanía trabajan juntas en la definición e implementación de políticas, reduciendo la dependencia

de decisiones centralizadas y promoviendo una mayor corresponsabilidad en la gestión pública (Holum, 2023).

2.3.8 Valor Público: Es el beneficio o impacto positivo generado por las instituciones públicas en la sociedad. Se crea cuando una organización pública responde eficazmente a las necesidades ciudadanas, utilizando recursos de manera eficiente y legítima (Moore, 1997).

2.3.9 Triángulo Estratégico: Marco conceptual para orientar la gestión pública hacia la generación de valor público, basado en tres elementos esenciales: la creación de valor público, la legitimidad y apoyo de los actores clave, y la capacidad operativa de las instituciones (Twizeyimana, 2019).

2.3.10 Legitimidad y Apoyo: Elemento del triángulo estratégico que proviene de diversos actores clave, como ciudadanos, organismos gubernamentales, grupos de interés y otros sectores de la sociedad, necesario para la implementación exitosa de políticas y programas públicos (Ju y Feng, 2019).

2.3.11 Capacidad Operativa: Componente que se refiere a los recursos, competencias y estructuras necesarias para implementar y sostener las iniciativas públicas, incluyendo aspectos financieros, tecnológicos, administrativos y humanos (Page et al., 2015).

2.3.12 Gobernanza: Conjunto de estructuras, reglas y procesos mediante los cuales se toman y ejecutan decisiones en el ámbito público, resultado de la interacción entre diferentes actores, incluyendo empresas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos (Bozeman, 2019).

2.3.13 Entorno Estratégico: Espacio compuesto por múltiples actores, incluidos ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, empresas y otras agencias

gubernamentales, donde se genera el valor público (Brown et al., 2021).

2.3.14 Pluralismo en la Gestión Pública: Enfoque que reconoce la existencia de múltiples visiones sobre lo que constituye el valor público, donde las instituciones deben gestionar una variedad de valores en competencia (Bryson et al., 2014).

2.4 Bases Legales

El marco legal de la presente proporciona el contexto y las bases normativas necesarias para evaluar la incidencia de la participación ciudadana en la creación de valor público en la administración municipal detallados a continuación:

2.4.1 Constitución Política de 1993

La constitución de muchos países garantiza el derecho de los ciudadanos a participar activamente en la vida política y en la toma de decisiones públicas. En el caso del Perú, la Constitución Política de 1993 reconoce este derecho, estableciendo mecanismos como las consultas públicas, los referendos y las elecciones. Asimismo, promueve principios fundamentales como la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la administración pública, los cuales son esenciales para evaluar el impacto de la participación ciudadana en la generación de valor público (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

2.4.2 Ley de Participación Ciudadana

Según el **Decreto Supremo N.º 054-2011-PCM**, se establecen los mecanismos legales y procedimientos para la participación ciudadana, tales como asambleas, comités consultivos, audiencias públicas y encuestas. Estos mecanismos deben ser accesibles, inclusivos y efectivos para garantizar una participación genuina y significativa de la ciudadanía (Congreso de la República, 1994). Además, el decreto establece claramente los derechos de los ciudadanos para intervenir activamente en el proceso de toma de

decisiones, así como las obligaciones de las autoridades para facilitar, promover y considerar esta participación en todas las etapas de la gestión pública.

2.4.3 Ley de Municipalidades:

En el Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972 define las competencias y funciones de las municipalidades, estableciendo que son responsables de la planificación y ejecución de políticas públicas a nivel local (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2005). Asimismo, esta ley dispone normas para garantizar la integración de la participación ciudadana en la gestión municipal, promoviendo la creación de consejos locales y la implementación de mecanismos de consulta y participación de los ciudadanos en la toma de decisiones (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2005).

2.4.4 Normativas Locales y Reglamentos Municipales:

En la Municipalidad Provincial del Cusco, las normativas locales y reglamentos incluyen procedimientos específicos para fomentar la participación ciudadana. Un claro ejemplo es la Ordenanza Municipal N.º 06-2024-MPC, que aprueba el Reglamento para la Elección de los Representantes de la Sociedad Civil que integran el Consejo de Coordinación Local Provincial del Cusco, órgano esencial para articular el Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto Participativo. Estas disposiciones regulan reuniones comunitarias, audiencias públicas y mecanismos de sugerencias y quejas, asegurando que los ciudadanos puedan involucrarse activamente en la planificación, implementación y evaluación de proyectos y políticas públicas a nivel distrital.

2.4.5 Regulaciones sobre Transparencia y Rendición de Cuentas:

En el Perú, la Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, constituye el marco legal que establece los principios, procedimientos y

obligaciones para garantizar que toda persona pueda acceder a información sobre la gestión de las instituciones del Estado, incluidas las municipalidades (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2005). Esta ley dispone que las autoridades locales están obligadas a publicar de forma periódica y actualizada información relevante sobre su funcionamiento, como presupuestos, gastos ejecutados, obras públicas, licitaciones, contratos y resultados de auditorías.

Asimismo, la ley regula mecanismos claros para la rendición de cuentas, exigiendo a los funcionarios la presentación de informes de gestión y permitiendo auditorías externas e internas, así como evaluaciones independientes que fiscalicen el uso de recursos públicos. Esta normativa fortalece la participación ciudadana, ya que brinda a la población herramientas efectivas para vigilar, supervisar y exigir explicaciones a sus autoridades, fomentando una cultura de gobierno abierto y responsable. Gracias a estos mecanismos, la ciudadanía puede evaluar el impacto de su participación y comprobar si sus demandas y aportes se traducen en decisiones que generen valor público real y sostenible (Sistema Peruano de Información Jurídica, 2005).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Hi: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024.

Ho: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024.

3.1.2 Hipótesis Especificas

Hi1: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Ho1: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Hi2: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Ho2: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Hi3: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Ho3: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

3.2 Variables

Variable 1: Participación ciudadana

Variable 2: Valor público

3.3 Operacionalización de variables

| Variables de estudio | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Escala |
|--------------------------------|---|--|------------------------------|---|-------|---------|
| Participación ciudadana | Según Mariñez (2021), la participación ciudadana es un proceso mediante el cual las personas intervienen de forma activa, corresponsable y vigilante en los asuntos públicos, articulando derechos, deberes y control social para fortalecer la legitimidad democrática y promover el bien común. | Es el grado de involucramiento efectivo de los ciudadanos en los asuntos públicos. Por su parte, Mariñez (2021) identificó como dimensiones de la participación ciudadana la participación activa, el cumplimiento de obligaciones y el control y fiscalización, a partir de las cuales se establecen los indicadores correspondientes para su medición. | Participación activa | <ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento en decisiones públicas - Participación en organizaciones sociales - Uso de herramientas digitales - Capacidad percibida de generar cambios | 1-26 | Ordinal |
| | | | Cumplimiento de obligaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Respeto a normas - Pago de impuestos y contribuciones - Compromiso cívico y solidario | | |
| | | | Control y fiscalización | <ul style="list-style-type: none"> - Uso de mecanismos de control ciudadano - Exigencia de rendición de cuentas - Supervisión de obras y servicios públicos - Uso de datos abiertos - Denuncias frente a irregularidades | | |

| Variables de estudio | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Ítems | Escala |
|----------------------|--|--|---------------------------|--|-------|---------|
| Valor público | Según Bozeman (2019), el valor público se refiere al conjunto de beneficios, principios y resultados que las instituciones generan para la sociedad mediante acciones legítimas, eficientes y orientadas al bienestar colectivo. Este concepto reconoce que la creación de valor no depende solo del Estado, sino de la interacción entre actores públicos, privados y sociales. | Es el resultado observable que producen las instituciones en términos de eficiencia, impacto social y legitimidad. Por su parte, Bozeman (2019) identificó como dimensiones del valor público la eficiencia organizacional, el impacto de los resultados y la legitimidad institucional, a partir de las cuales se establecen los indicadores necesarios para su medición. | Eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> - Uso óptimo de recursos públicos - Transparencia en la gestión de recursos - Innovación y adaptación tecnológica - Relación costo–beneficio en resultados | 1-25 | Ordinal |
| | | | Impacto de los resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de servicios públicos - Cumplimiento de objetivos institucionales - Transformación de realidades sociales - Satisfacción ciudadana con los servicios | | |
| | | | Legitimidad | <ul style="list-style-type: none"> - Confianza ciudadana en las instituciones - Transparencia en procesos de decisión - Coherencia con principios democráticos - Reconocimiento social e institucional | | |

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Alcance de la investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica. Sus resultados no buscan resolver problemas específicos o inmediatos, sino que tienen como objetivo proporcionar una base sólida para futuras investigaciones aplicadas, así como para el desarrollo de teorías y modelos en diversos campos (Concepción, 2019).

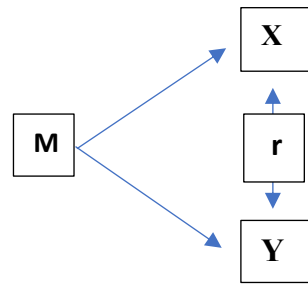
4.1.2 Nivel de investigación

Este estudio fue de nivel descriptivo y correlacional, ya que, por un lado, permite caracterizar un fenómeno mediante la descripción de sus propiedades y particularidades, proporcionando un perfil detallado de la población en estudio. Por otro lado, es correlacional, ya que analiza las asociaciones entre dos variables con el fin de determinar la existencia de una relación significativa entre ellas y comprender cómo pueden influirse mutuamente (Suárez et al., 2022).

4.1.3 Diseño de Investigación

Esta investigación se realizó con un diseño no experimental de corte transversal. Este tipo de diseño permitió observar las variables sin manipularlas, lo que facilitó el análisis de los fenómenos en su contexto natural. Además, al adoptar un enfoque transversal, las variables fueron examinadas en un momento específico, brindando una instantánea de la situación estudiada (Hernández y Mendoza, 2018).

La representación correspondiente es:



M: Trabajadores de la Municipalidad.

X: Participación ciudadana.

Y: Valor público.

r: Correlación.

4.1.4 Datos de la Investigación

Los datos de esta investigación se componen de las respuestas proporcionadas por los trabajadores de la Municipalidad, quienes participaron en el proceso de recolección de información mediante la aplicación de dos cuestionarios específicos. Además, los cuestionarios fueron estructurados con el fin de obtener datos cuantitativos que faciliten un análisis estadístico.

4.1.5 Por la Prolongación en el Tiempo

Este estudio fue transversal ya que se realizó en un único momento del tiempo, recolectando la información necesaria durante el año 2024. Es transversal porque se fundamenta en que no se busca observar cambios o evoluciones a lo largo de distintos periodos, sino capturar la situación actual de la participación ciudadana y su relación en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián (Hernández y Mendoza, 2018).

4.2 Método

El presente estudio adoptó el método cuantitativo, ya que se empleó técnicas de medición numérica para recolectar y analizar datos de manera objetiva. Este enfoque permitió examinar las relaciones entre variables, identificar tendencias y obtener conclusiones basadas en evidencia estadística, lo que contribuye a la precisión y fiabilidad de los resultados (Hernández y Mendoza, 2018).

4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis principal de la investigación fue conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián. Se ha optado por esta unidad de análisis debido a que los trabajadores desempeñan un rol fundamental en la implementación de mecanismos de participación ciudadana y en la creación de valor público.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población

La población se refiere al conjunto de elementos que integran un fenómeno específico, definido a partir del análisis del problema de investigación. Esta puede ser examinada, medida y cuantificada para obtener información relevante (Concepción, 2019). En este estudio, la población está conformada por 719 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

Asimismo, se consideró para los análisis complementarios a 144 ciudadanos pertenecientes a las diferentes juntas vecinales del distrito de San Sebastián.

4.4.1.1 Criterios de Inclusión

- Trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián con vínculo laboral vigente.

- Trabajadores que acepten participar voluntariamente mediante consentimiento informado.
- Trabajadores que completaron con el llenado total de las pruebas.
- Ciudadanos pertenecientes al distrito de San Sebastian de Cusco.

4.4.1.2 Criterios de Exclusión

- Trabajadores que estén en licencia prolongada (por salud, estudios, otros) durante el periodo de recolección de datos.
- Trabajadores que rechazaron formar parte del estudio.
- Trabajadores que no hayan completado con el llenado de los cuestionarios.
- Ciudadanos que no pertenecen al distrito de San Sebastian de Cusco.

4.4.2 Muestra

Es un subconjunto de individuos, elementos o eventos seleccionados de una población más amplia, que se estudia para obtener información y hacer inferencias sobre toda la población. La muestra debe ser representativa para que los resultados sean válidos y generalizables (Hernández y Mendoza, 2018).

4.5 Tamaño de la muestra

Para la elección de la muestra se empleó el muestreo aleatorio simple basado en probabilidades. Para esta investigación la muestra estuvo conformada por 252 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra; Z: 1.96; p: 0.50; q: 0.50 E: error máximo 0.05%;

N: 719 población.

$$n = \frac{719 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5^2}{(719 - 1)0.5^2 + 0.5^2 \cdot 1.96^2} = 252$$

Asimismo, como análisis complementario se evaluó a un total de 144 ciudadanos pertenecientes a las diferentes juntas vecinales del distrito de San Sebastián, los cuales fueron seleccionados por conveniencia.

4.6 Técnica e instrumento de recolección de información

4.6.1 Técnica

Se empleó la técnica de encuesta, la cual consiste en la recopilación de información a través de un cuestionario estructurado aplicado a los participantes del estudio. Esta técnica permite obtener datos de manera sistemática y directa, facilitando el análisis de percepciones, actitudes o comportamientos de la población de estudio (González, 2020).

4.6.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en el estudio fueron cuestionarios. El primero de ellos es el “Cuestionario de Participación Ciudadana” el cual se compone de tres dimensiones: Participación Activa, Cumplimiento de Obligaciones y Control y Fiscalización. Este cuestionario consta de 26 ítems, medidos mediante una escala Likert de cinco niveles ordinales, que van desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

Asimismo, con respecto a la otra variable, se utilizó el cuestionario de “Generación de Valor Público” el cual está compuesto por tres dimensiones: Eficiencia, Impacto de los Resultados y Legitimidad. Este instrumento consta de 25 ítems, medidos mediante una escala Likert ordinal de cinco niveles, que van desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

Cabe destacar que los cuestionarios empleados fueron validados por juicio de expertos, la documentación se encuentra en la sección de anexos.

4.7 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información, se emplearon técnicas estadísticas que permitieron describir, resumir y establecer relaciones entre las variables estudiadas. En primer lugar, se utilizó el análisis descriptivo, el cual consiste en la organización, presentación y síntesis de los datos mediante medidas de tendencia central y dispersión. Esta técnica facilita comprender las características generales de la muestra y brinda una visión global del comportamiento de las variables.

Posteriormente, se aplicaron técnicas de inferencia estadística con el propósito de analizar las relaciones entre dos o más variables. La inferencia estadística permite generalizar los resultados obtenidos en la muestra hacia la población de interés, utilizando procedimientos como la prueba de correlación y pruebas de significancia estadística (como el valor p). Estas técnicas permiten determinar si las asociaciones observadas son estadísticamente significativas, así como el grado y la dirección de la relación entre las variables analizadas.

4.8 Técnicas para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis

En cuanto a la prueba de hipótesis, se inició con una prueba de normalidad para evaluar la distribución de los datos mediante el coeficiente de Kolmogórov-Smirnov. Si los datos no siguieron una distribución normal, se optó por una prueba no paramétrica, aplicando el coeficiente rho de Spearman para medir la relación entre las variables. El análisis se realizó con un nivel de significancia del 5%, asegurando rigurosidad en la interpretación de los resultados. Todo el procesamiento estadístico se llevó a cabo con SPSS versión 27.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 PROCESAMIENTO, ANALISIS Y RESULTADOS

5.1.1 Procesamiento

La información obtenida a través de las encuestas fue procesada utilizando el software SPSS versión 27. Como primer paso, se verificó la confiabilidad de los instrumentos aplicados, la cual fue confirmada mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

5.1.1.1 Confiabilidad

Tabla 1

Prueba de confiabilidad de los cuestionarios

| | Casos Válidos | N de elementos | Alfa de Cronbach |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Participación Ciudadana | 252 | 26 | 0.854 |
| Valor Público | 252 | 26 | 0.923 |

El cuestionario de Participación Ciudadana obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.854, lo que indica una buena consistencia interna entre sus ítems. Por su parte, el cuestionario de Valor Público alcanzó un alfa de Cronbach de 0.923, reflejando un nivel de confiabilidad alta. Estos resultados permiten afirmar que ambos instrumentos presentan una adecuada solidez para medir de manera confiable las variables estudiadas.

5.1.1.2 Validez

Para el análisis descriptivo, se procedió a establecer baremos a partir de los puntajes obtenidos en cada una de las variables y dimensiones evaluadas.

Tabla 2*Baremación de datos para la variable de Participación Ciudadana*

| Variable | Intervalo | Baremo | Interpretación |
|-------------------------|-----------|--------|--|
| Participación Ciudadana | [26-61] | Bajo | Los ciudadanos rara vez interactúan con los funcionarios públicos, no influyen en las decisiones administrativas ni expresan activamente sus intereses o necesidades ante las autoridades locales. |
| | [61-96] | Medio | Algunos ciudadanos participan o se involucran en ciertos procesos, aunque no de manera constante ni generalizada. La influencia ciudadana en la toma de decisiones es ocasional. |
| | [96-130] | Alto | Se observa una interacción frecuente entre ciudadanos y agentes públicos, así como una influencia significativa de la población en las decisiones políticas y administrativas. |

Tabla 3*Baremación de datos para la variable de Valor Público*

| Variable | Intervalo | Baremo | Interpretación |
|---------------|-----------|--------|--|
| Valor Público | [25-59] | Bajo | Se percibe que la municipalidad genera poco impacto positivo en la comunidad y no responde eficazmente a las necesidades ciudadanas. |
| | [59 - 93] | Medio | Se reconoce un impacto moderado; la institución cumple parcialmente con su función, aunque hay aspectos por mejorar en eficiencia o legitimidad. |
| | [93-127] | Alto | Se percibe que la municipalidad genera un impacto positivo claro, respondiendo de manera eficiente y legítima a las demandas ciudadanas. |

5.1.2 Análisis y Resultados

5.1.2.1 Municipalidad De San Sebastián

A. Creación

El distrito de San Sebastián fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, durante el gobierno del presidente Ramón Castilla. Es uno de los ocho distritos que conforman la provincia del Cusco, en el departamento del mismo nombre. Su territorio abarca 89,44 km² y se sitúa a una altitud de 3,295 metros sobre el nivel del mar. Según el censo del INEI de 2020, cuenta con una población aproximada de 75,000 habitantes.

B. Funciones

- **Función de Gobierno:** Ejercida por el Concejo Municipal, integrado por el Alcalde y los Regidores. Se encarga de definir el planeamiento estratégico, establecer políticas y metas a corto, mediano y largo plazo, y fiscalizar el cumplimiento de la gestión.
- **Función Ejecutiva:** Ejercida por el Alcalde, responsable de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales, liderar la ejecución de políticas y administrar los recursos municipales.
- **Función Administrativa:** Ejercida por las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad, encargadas de brindar soporte técnico y administrativo para el cumplimiento de las funciones de gobierno y ejecutiva.

C. Organización

La estructura organizativa de la Municipalidad Distrital de San Sebastián incluye:

- **Alcaldía:** Encabezada por la Alcaldesa Lic. Jackelin Jimenez Chuquitapa.
- **Gerencia Municipal:** A cargo del Arq. Héctor Ramos Ccorihuaman.

- Gerencia de Planificación y Presupuesto: Econ. María Milagros Oliart Zamalloa.
- Gerencia de Asuntos Legales: Abog. Reynaldo Bellido Mérida.
- Gerencia de Administración: Ing. Armando Mujica Aguilar.
- Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural: Arq. Blanca Ibeth Mostajo Puente de la Vega.
- Gerencia de Desarrollo Social y Humano.
- Gerencia de Gestión de Medio Ambiente.
- Gerencia de Recursos Humanos.

D. Trabajadores

La Municipalidad de San Sebastián cuenta con un número variable de trabajadores. Por ejemplo, en octubre de 2024, se registraron 752 trabajadores activos en la municipalidad.

E. Juntas de Vecinos

El distrito de San Sebastián cuenta con un total de 48 juntas vecinales activas, distribuidas en diversas zonas del distrito. Estas organizaciones vecinales desempeñan un papel crucial en la seguridad ciudadana y en la promoción de la participación comunitaria.

F. Organización de la Junta de Vecinos

Las juntas vecinales se organizan democráticamente y están conformadas por vecinos de la comunidad que eligen a su directiva mediante votación. La estructura típica de una junta vecinal incluye:

- Presidente/a
- Vicepresidente/a
- Secretario/a

- Tesorero/a
- Vocales

Estas juntas trabajan en coordinación con la municipalidad para identificar necesidades locales, proponer proyectos y participar en actividades de seguridad ciudadana y desarrollo comunitario.

5.1.2.2 Diagnóstico

A. Acervo Documentario

A.1 POI – Plan Operativo Institucional y Manuales de Participación Ciudadana

La Municipalidad Distrital de San Sebastián cuenta con un POI 2024 que incluye metas específicas para fortalecer la participación ciudadana.

- Manual de Participación Ciudadana: Existe un documento técnico que orienta los mecanismos de diálogo entre vecinos y autoridades.
- Acciones para la participación ciudadana: Se programan 4 asambleas públicas anuales, 8 talleres barriales y jornadas informativas mensuales.
- Lineamientos: Promoción del enfoque territorial, priorización participativa del presupuesto, y formación de líderes comunitarios.

A.2 Presupuesto destinado al Área de Participación Ciudadana

Para el ejercicio fiscal 2024, se ha destinado un presupuesto de S/ 320,000 al área de participación ciudadana.

Este monto incluye gastos operativos, actividades comunitarias, implementación de juntas vecinales y procesos del presupuesto participativo. Aproximadamente un 35% del presupuesto se destina a formación y equipamiento de juntas vecinales.

A.3 Funciones de las Juntas Vecinales

Las juntas vecinales cumplen funciones clave dentro del distrito:

- Seguridad ciudadana: Participación activa en patrullajes mixtos con serenazgo y PNP.
- Vigilancia vecinal: Reporte de situaciones de riesgo y seguimiento a obras públicas.
- Apoyo social: Organización de actividades comunales, jornadas de limpieza, campañas de salud.
- Canal de comunicación: Intermediarios entre la población y la municipalidad.

A.4 Participación de las Juntas de Vecinos en la Gestión Municipal

Las juntas vecinales participan en reuniones mensuales con la Gerencia de Participación Ciudadana. Se integran a los comités de vigilancia del Presupuesto Participativo, con capacidad de proponer proyectos. Representantes vecinales integran mesas de diálogo para fiscalización de obras y programas sociales. En el año 2024, se registraron 115 participaciones formales de juntas vecinales en procesos municipales.

A.5 Nombramiento de las Juntas de Vecinos

La conformación de cada junta vecinal es realizada mediante convocatoria pública y elección democrática entre vecinos.

La juramentación se realiza en ceremonia oficial organizada por la municipalidad, con entrega de resolución municipal y credenciales.

En 2024, fueron juramentadas 48 juntas vecinales, cada una con su directiva: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales.

A.6 Actos de Participación de las Juntas

Durante el año 2024, las juntas vecinales participaron en diversas actividades, entre ellas:

- 4 juramentaciones oficiales con entrega de implementos de seguridad.
- 8 encuentros vecinales con la alcaldía y regidores.
- 12 jornadas de patrullaje vecinal conjunto.
- 6 campañas de limpieza y ornato.
- 3 talleres de formación en liderazgo y participación ciudadana.

5.1.2.3 Resultados de las Variables

A. Datos generales

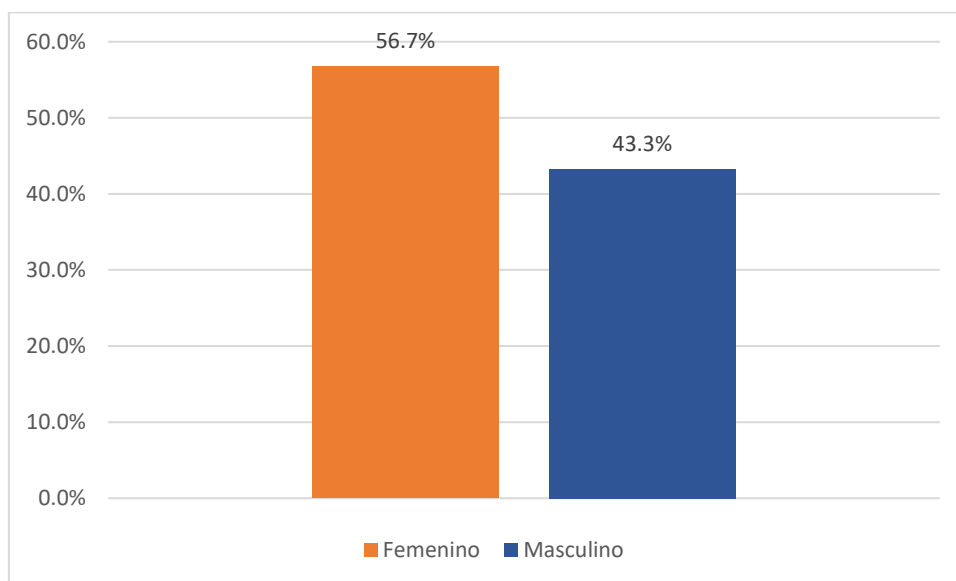
Tabla 4

Distribución en función al sexo de los trabajadores de la municipalidad

| Sexo | <i>f</i> | <i>%</i> |
|--------------|-----------------|-----------------|
| Femenino | 143 | 56.7% |
| Masculino | 109 | 43.3% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 1

Distribución en función al sexo de los trabajadores de la municipalidad



La distribución por sexo de los trabajadores de la municipalidad muestra que, de un total de 252 trabajadores, 143 son mujeres (56.7%) y 109 son hombres (43.3%). Esto refleja una mayor participación de mujeres entre los trabajadores municipales.

B. Participación Ciudadana

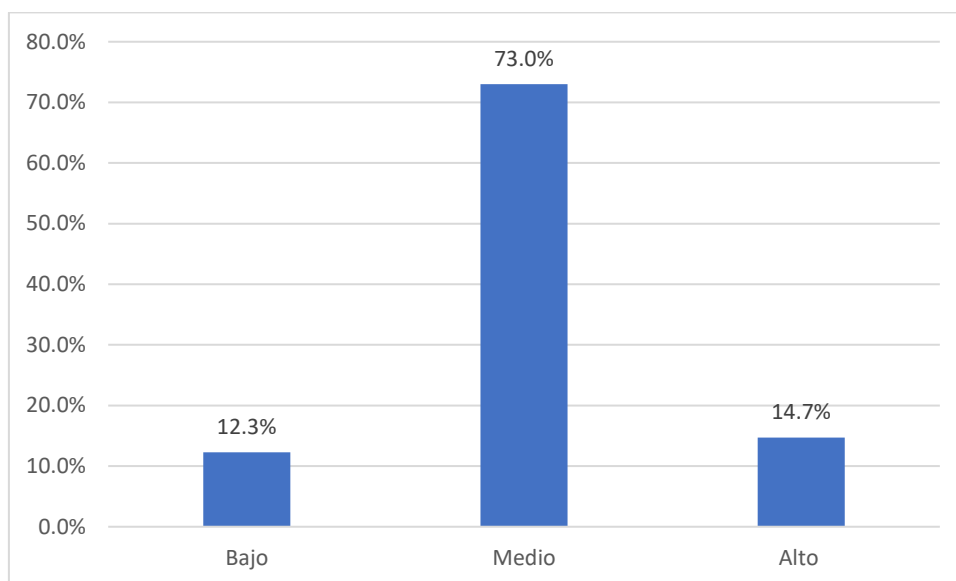
Tabla 5

Distribución de los niveles de Participación ciudadana en la Municipalidad

| Participación Ciudadana | <i>f</i> | <i>%</i> |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 31 | 12.3% |
| Medio | 184 | 73.0% |
| Alto | 37 | 14.7% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 2

Distribución de los niveles de Participación ciudadana en la Municipalidad



De acuerdo con los trabajadores de la municipalidad, un 12.3 % (31) percibe la participación ciudadana como baja, un 73.0 % (184) la considera de nivel medio y un 14.7 % (37) la califica como alta. El predominio de la percepción media sugiere que los mecanismos de participación ciudadana implementados por la municipalidad en la toma de decisiones, así como en la formulación y evaluación de políticas públicas, funcionan de manera regular.

B.1 Interpretación dimensiones

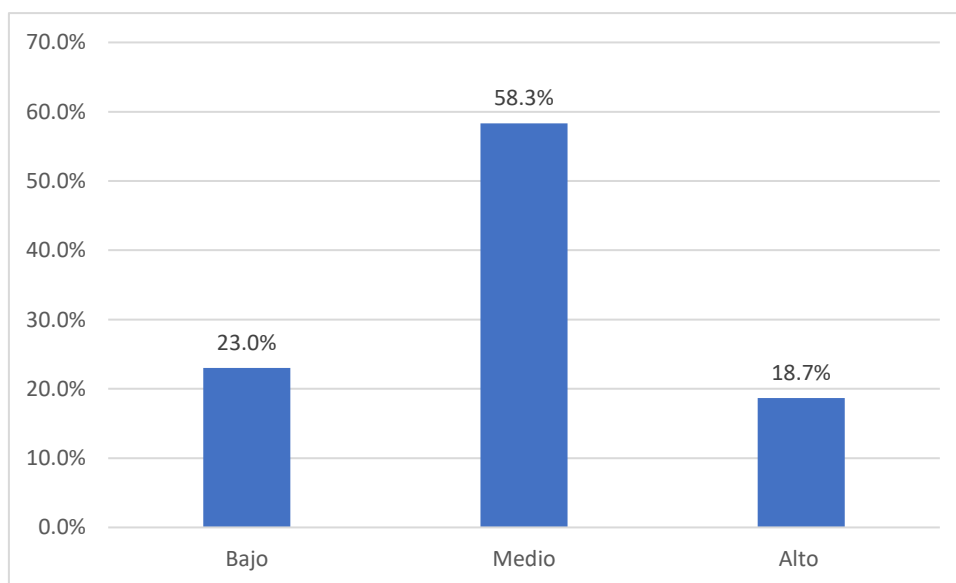
Tabla 6

Distribución de la dimensión de participación activa en la Municipalidad

| Participación activa | <i>f</i> | <i>%</i> |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 58 | 23.0% |
| Medio | 147 | 58.3% |
| Alto | 47 | 18.7% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 3

Distribución de la dimensión de participación activa en la Municipalidad



En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre la dimensión de participación activa en la municipalidad, un 23.0 % (58) la considera en un nivel bajo, un 58.3 % (147) en un nivel medio y un 18.7 % (47) en un nivel alto. El predominio de la percepción media indica que, desde la perspectiva de los trabajadores municipales, la participación activa de la ciudadanía ocurre de manera regular.

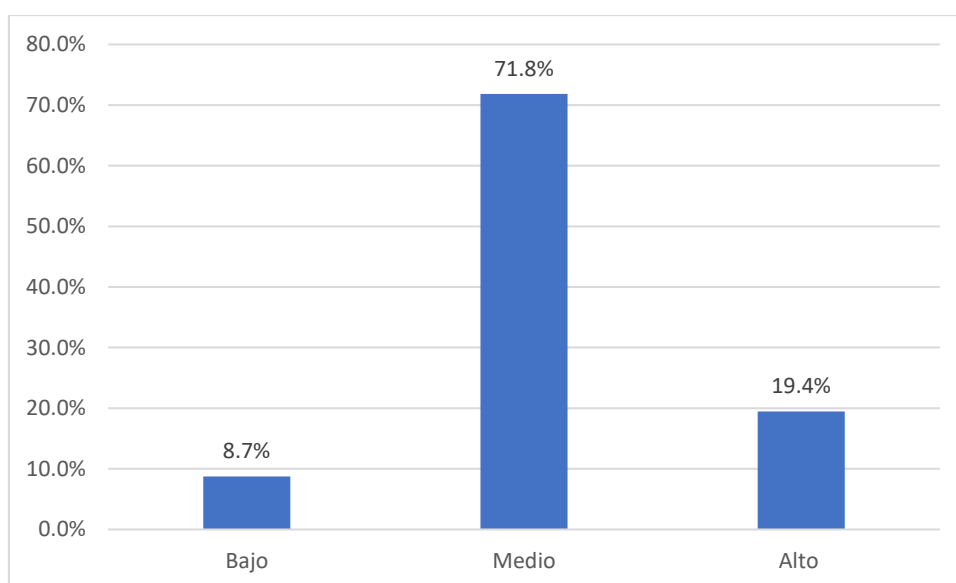
Tabla 7

Distribución de la dimensión de cumplimiento de obligaciones en la Municipalidad

| Cumplimiento de obligaciones | <i>f</i> | % |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|
| Bajo | 22 | 8.7% |
| Medio | 181 | 71.8% |
| Alto | 49 | 19.4% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 4

Distribución de la dimensión de cumplimiento de obligaciones en la Municipalidad



La distribución de la dimensión “cumplimiento de obligaciones” evidencia que el 8.7 % (22) de los encuestados percibe un nivel bajo, el 71.8 % (181) un nivel medio y el 19.4 % (49) un nivel alto. Estos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores municipales considera que la población cumple con sus obligaciones de manera intermitente. El predominio del nivel medio sugiere que, si bien existe un grado de responsabilidad ciudadana, aún persisten debilidades en cuanto a la constancia y el

compromiso efectivo, lo que representa una oportunidad para implementar acciones que fortalezcan el cumplimiento cívico y la corresponsabilidad social.

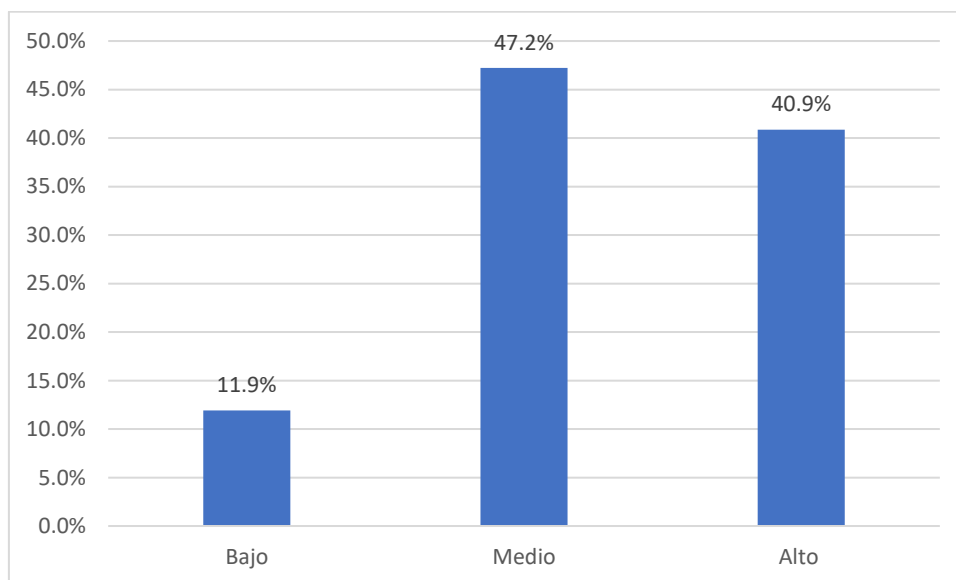
Tabla 8

Distribución de la dimensión de Control y fiscalización en la Municipalidad

| Control y fiscalización | <i>f</i> | % |
|--------------------------------|-----------------|---------------|
| Bajo | 30 | 11.9% |
| Medio | 119 | 47.2% |
| Alto | 103 | 40.9% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 5

Distribución de la dimensión de Control y fiscalización en la Municipalidad



La distribución de la dimensión “control y fiscalización” en la municipalidad, según la percepción de 252 trabajadores, refleja que el 11.9 % (30) identifica un nivel bajo, el 47.2 % (119) un nivel medio y el 40.9 % (103) un nivel alto. Estos resultados evidencian que, de acuerdo con los trabajadores, si bien una parte considerable de la

ciudadanía participa activamente en la vigilancia de la gestión pública, aún prevalece una fiscalización moderada. Esto sugiere la necesidad de consolidar una cultura ciudadana más crítica y participativa, mediante el fortalecimiento de canales de denuncia, acceso a la información pública y espacios de diálogo que promuevan una supervisión más constante y efectiva de los asuntos municipales.

C. Valor Publico

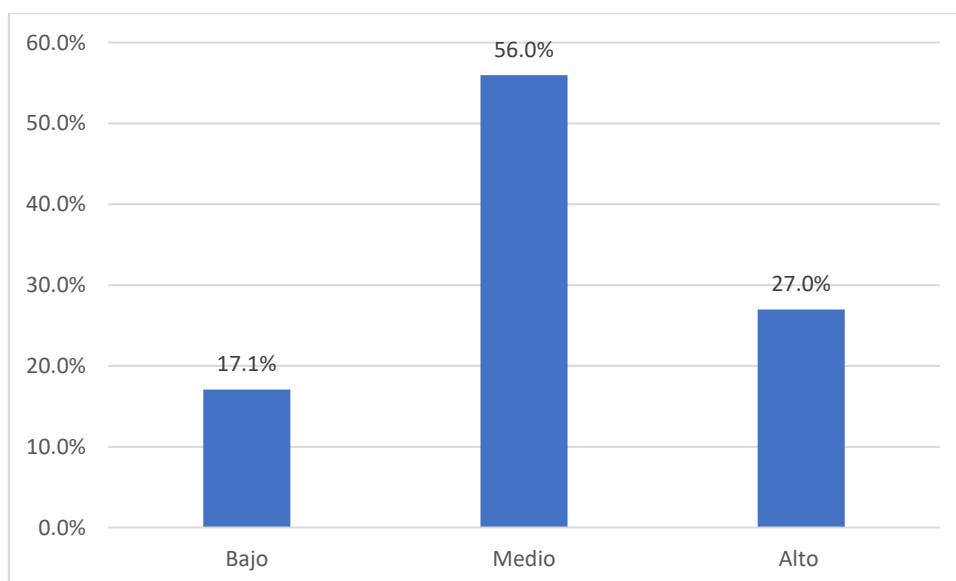
Tabla 9

Distribución de los niveles de Generación de Valor Público

| Generación de Valor Público | <i>f</i> | <i>%</i> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 43 | 17.1% |
| Medio | 141 | 56.0% |
| Alto | 68 | 27.0% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 6

Distribución de los niveles de Generación de Valor Público



La distribución de los niveles de generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián mostró un 17.1 % (43) en nivel bajo, un 56.0 % (141) en nivel medio y un 27.0 % (68) en nivel alto. Este predominio del nivel medio sugiere que la gestión municipal satisface de manera regular las necesidades ciudadanas, empleando los recursos de forma aceptable y legítima, pero con margen para mejorar su eficacia y adaptación al contexto local.

C.1 Interpretación dimensiones

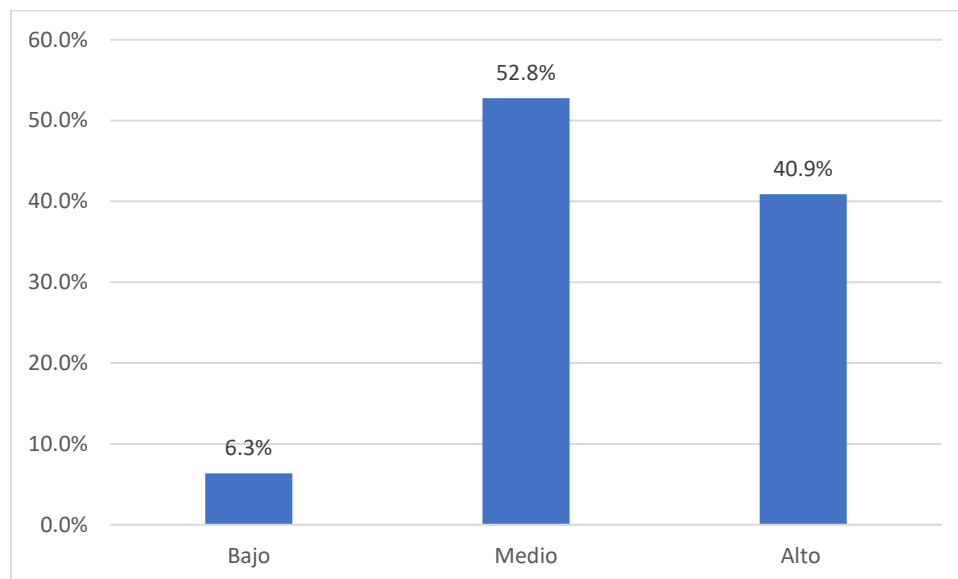
Tabla 10

Distribución de la dimensión de eficiencia

| Eficiencia | <i>f</i> | <i>%</i> |
|-------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 16 | 6.3% |
| Medio | 133 | 52.8% |
| Alto | 103 | 40.9% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 7

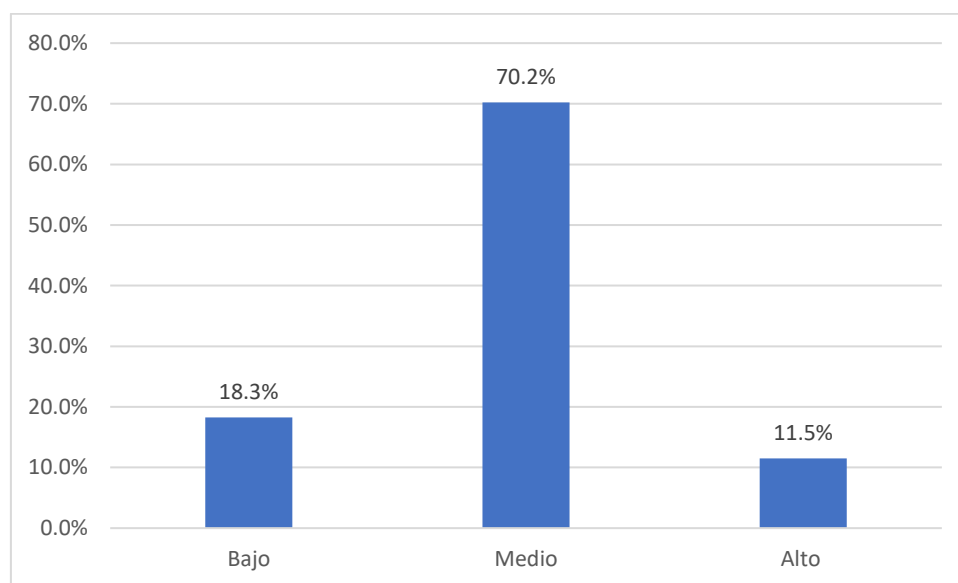
Distribución de la dimensión de eficiencia



La distribución de la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián se encontró que el 6.3 % (16) en nivel bajo, un 52.8 % (133) en nivel medio y un 40.9 % (103) en nivel alto. El predominio del nivel medio revela que la mayoría percibe un uso aceptable de los recursos públicos y un grado razonable de efectividad en la atención de las demandas ciudadanas, aunque con margen para optimizar y mejorar.

Tabla 11*Distribución de la dimensión de Impacto de los resultados*

| Impacto de los resultados | <i>f</i> | <i>%</i> |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 46 | 18.3% |
| Medio | 177 | 70.2% |
| Alto | 29 | 11.5% |
| Total | 252 | 100.0% |

Figura 8*Distribución de la dimensión de Impacto de los resultados*

La dimensión “impacto de los resultados” en la Municipalidad Distrital de San Sebastián evidenció que el 18.3 % (46) de los trabajadores percibe un nivel bajo, el 70.2 % (177) un nivel medio y el 11.5 % (29) un nivel alto. Estos datos indican que la mayoría de los trabajadores considera que las acciones municipales generan un impacto moderado en la atención de las necesidades sociales y en la cobertura de los servicios públicos. Esta

percepción sugiere que, si bien se están logrando ciertos resultados, aún existen limitaciones en cuanto a su alcance y efectividad, por lo que se requiere optimizar la planificación y ejecución de políticas locales para generar transformaciones más significativas en la comunidad.

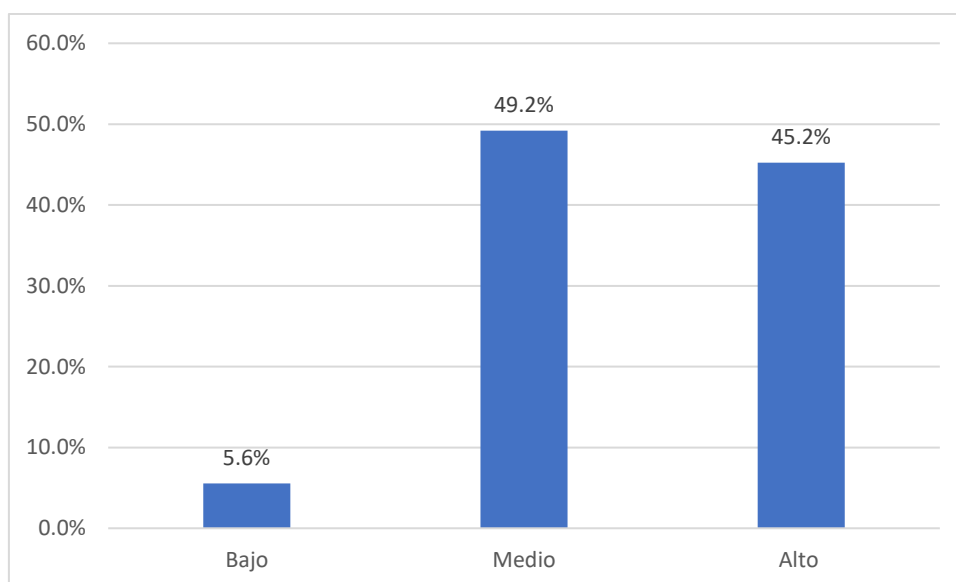
Tabla 12

Distribución de la dimensión de Legitimidad

| Legitimidad | <i>f</i> | <i>%</i> |
|--------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 14 | 5.6% |
| Medio | 124 | 49.2% |
| Alto | 114 | 45.2% |
| Total | 14 | 5.6% |

Figura 9

Distribución de la dimensión de Legitimidad



La dimensión de legitimidad registró un 5.6 % (14) en nivel bajo, un 49.2 % (124) en nivel medio y un 45.2 % (114) en nivel alto, lo que muestra que casi la totalidad de los

trabajadores percibe a la municipalidad como una institución válida y merecedora de confianza, con casi la mitad destacando un alto reconocimiento institucional.

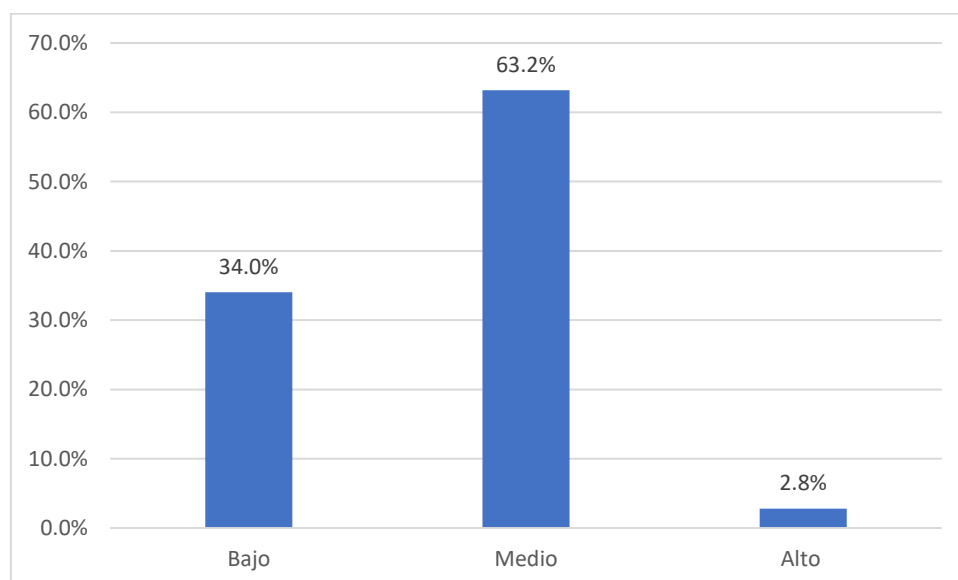
Tabla 13

Niveles de Generación de Valor Público en la Población del Distrito de San Sebastián

| Generación de Valor Público | <i>f</i> | <i>%</i> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Bajo | 49 | 34.0% |
| Medio | 91 | 63.2% |
| Alto | 4 | 2.8% |
| Total | 144 | 100.0% |

Figura 10

Niveles de Generación de Valor Público en la Población del Distrito de San Sebastián



El análisis de los niveles de Generación de Valor Público en el distrito de San Sebastián muestra que la mayoría de la población (63.2%) percibe un nivel medio, lo que sugiere un cumplimiento regular de las expectativas ciudadanas en cuanto a la gestión

pública. Un 34.0% considera que se genera un bajo valor público, lo cual refleja un grado importante de insatisfacción de las acciones de la municipalidad. En contraste, solo el 2.8% percibe un alto valor público, evidenciando que son pocos los ciudadanos que reconocen acciones en beneficio de los ciudadanos.

Interpretación dimensiones:

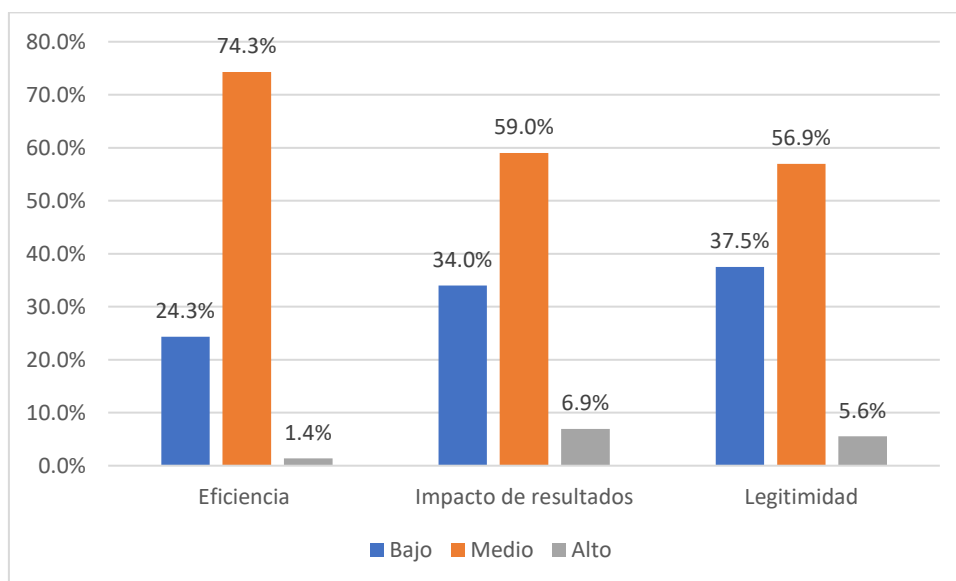
Tabla 14

Niveles de las dimensiones de Valor público de acuerdo a la población

| Dimensiones | Eficiencia | | Impacto de los resultados | | Legitimidad | |
|--------------------|------------|--------|---------------------------|--------|-------------|--------|
| | <i>f</i> | % | <i>f</i> | % | <i>f</i> | % |
| Bajo | 35 | 24.3% | 49 | 34.0% | 54 | 37.5% |
| Medio | 107 | 74.3% | 85 | 59.0% | 82 | 56.9% |
| Alto | 2 | 1.4% | 10 | 6.9% | 8 | 5.6% |
| Total | 144 | 100.0% | 144 | 100.0% | 144 | 100.0% |

Figura 11

Niveles de las dimensiones de Valor público de acuerdo a la población



El análisis de las dimensiones del valor público en el distrito de San Sebastián revela un claro predominio del nivel medio en eficiencia (74.3%), impacto de resultados (59.0%) y legitimidad (56.9%). Estos resultados sugieren que la población percibe que las acciones en beneficio de la población están en niveles regulares. La presencia significativa de percepciones en el nivel bajo, especialmente en legitimidad (37.5%) e impacto (34.0%), evidencia una preocupación en torno a la confianza institucional y a la efectividad real de las acciones municipales. Además, los niveles altos son bajas en todas las dimensiones, con apenas entre 1.4% y 6.9% de reconocimiento positivo. En conjunto, estos datos reflejan la necesidad de fortalecer, generar resultados concretos y visibles, y construir legitimidad a través de una gestión más cercana, transparente y participativa.

5.2 HIPÓTESIS

Tabla 15

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

| Variables | K-S | N | P |
|------------------------------------|------------|----------|----------|
| Participación ciudadana | ,133 | 252 | ,000 |
| Participación activa | ,100 | 252 | ,000 |
| Cumplimiento de Obligaciones | ,123 | 252 | ,000 |
| Control y Fiscalización | ,128 | 252 | ,000 |
| Generación de Valor Público | ,251 | 252 | ,000 |
| Eficiencia | ,245 | 252 | ,000 |
| Impacto de los resultados | ,245 | 252 | ,000 |
| Legitimidad | ,203 | 252 | ,000 |

De acuerdo con la prueba de Kolmogorov-Smirnov indica que ninguna de las variables analizadas presenta distribución normal, ya que todas muestran valores de significancia $p = 0,000$ ($p < 0,05$) en una muestra de 252 casos. Los estadísticos K-S varían entre ,100 (Participación activa) y ,251 (Generación de Valor Público), siendo estas últimas, junto con Eficiencia e Impacto de los resultados, las que muestran mayor desviación de la normalidad. En consecuencia, al no cumplirse el supuesto de normalidad, se utilizó pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis de los datos.

5.2.1 Prueba de hipótesis general

Hi: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024.

Ho: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024.

Regla de decisión: Si el p valor es menor que el nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). En este caso se acepta la Hipótesis alterna.

Tabla 16

Relación entre la Participación ciudadana y la Generación de valor público

| | | Generación de valor público | |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------------|--------|
| Rho de Spearman | Participación Ciudadana | Coefficiente de correlación | ,493** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 252 |

El análisis de correlación de Spearman muestra una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre Participación Ciudadana y Generación de Valor Público, con un coeficiente de correlación $\rho = ,493$ y un valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$), en una muestra de 252 casos. Esto indica que, a mayor participación ciudadana, tiende a generarse un mayor valor público, lo cual resalta la importancia de fomentar la participación como mecanismo para fortalecer los resultados públicos.

5.2.2 Prueba de hipótesis específicas

5.2.2.1 Hipótesis específica 1

HiE1: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

HoE1: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Regla de decisión: Si el p valor es menor que el nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). En este caso se aceptó la Hipótesis alterna.

Tabla 17

Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de eficiencia

| | | | Eficiencia |
|----------------------------|-------------------------|------------------|------------|
| Coeficiente de correlación | | | ,486** |
| Rho de Spearman | Participación Ciudadana | Sig. (bilateral) | ,000 |
| N | | | 252 |

El análisis de Spearman revela una correlación positiva moderada y significativa entre Participación Ciudadana y Eficiencia ($\rho = ,486$; $p = 0,000$) en una muestra de 252 casos. Esto sugiere que una mayor participación ciudadana se asocia con una mejor capacidad de la municipalidad para generar resultados que respondan a las necesidades de la población mediante un uso óptimo de los recursos públicos.

5.2.2.2 Hipótesis específica 2

HiE2: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

HoE2: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Regla de decisión: Si el p valor es menor que el nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). En este caso se aceptó la Hipótesis alterna.

Tabla 18

Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de Impacto de los resultados

| | | Impacto de los resultados | |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|--------|
| Rho de Spearman | Participación Ciudadana | Coefficiente de correlación | ,456** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 252 |

El análisis de Spearman muestra una correlación positiva moderada y significativa entre Participación Ciudadana e Impacto de los Resultados ($\rho = ,456$; $p = 0,000$) en una muestra de 252 casos. Esto indica que una mayor participación ciudadana se relaciona con una mayor capacidad institucional para generar efectos positivos, sostenibles y de amplio alcance en la vida de la ciudadanía. En particular, la participación fortalece

aspectos como la cobertura de servicios, la satisfacción de necesidades sociales y la eficacia en el logro de objetivos institucionales.

5.2.2.3 Hipótesis específica 3

HiE3: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

HoE3: No existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024.

Regla de decisión: Si el p valor es menor que el nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). En este caso se aceptó la Hipótesis alterna.

Tabla 19

Relación entre la participación ciudadana y la dimensión de Legitimidad

| | | Legitimidad | |
|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------|
| Rho de Spearman | Participación Ciudadana | Coefficiente de correlación | ,346** |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 252 |

El análisis de Spearman muestra una correlación positiva y significativa entre Participación Ciudadana y Legitimidad ($\rho = ,346$; $p = 0,000$) en una muestra de 252 casos. Aunque la relación es de menor intensidad en comparación con otras dimensiones, indica que una mayor participación ciudadana contribuye a fortalecer la percepción de las instituciones como válidas, representativas y confiables. Esto sugiere que la participación

no solo impacta en resultados concretos, sino también en el reconocimiento y aceptación de las normas y autoridades públicas.

5.3 DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco, 2024. A través de la prueba de correlación de Spearman, se encontró que la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa, con un valor de $p = 0.00$. La correlación es positiva y de intensidad moderada ($\rho = 0.493$; $p < 0.05$), lo que indica que, a mayor participación ciudadana, tiende a generarse un mayor valor público. Estos resultados destacan la importancia de promover la participación ciudadana como un mecanismo clave para fortalecer los resultados públicos.

Al comparar estos resultados con los obtenidos por Blanco y Huamán (2023) en el distrito de San Martín de Porres de Lima, se observa que, aunque ambas investigaciones confirman una relación significativa entre las variables analizadas, la intensidad de la correlación reportada por Blanco y Huamán fue considerablemente más alta ($\rho = 0.809$; $p < 0.05$). En este caso, la población estuvo conformada por ciudadanos del distrito, y la muestra fue de 246 personas.

Por su parte, se encontraron diferencias con el estudio de Puelles (2021) en la Municipalidad Distrital de La Esperanza, donde se trabajó con una población de 400 trabajadores municipales que fueron seleccionados por un muestreo por conveniencia. Esta investigación también identificó una relación directa y significativa entre la generación de valor público y la participación ciudadana ($r = 0.776$; $p = 0.000$), sin embargo, la intensidad es alta. Los resultados son coherentes con este estudio, ya que

ambos tuvieron como población a los trabajadores municipales, quienes aporta una visión interna sobre cómo la participación ciudadana impacta la percepción del valor público desde la perspectiva organizacional.

Asimismo, Tocto (2022), en la Municipalidad Distrital de Chao de la ciudad de Trujillo, estudió una población de 208 trabajadores municipales. Con respecto a los resultados encontraron una correlación positiva y significativa entre la participación ciudadana y la generación de valor público ($\rho = 0.772$; $p = 0.000$). Esta relación observada tuvo una intensidad alta. Asimismo, destacó que la participación no solo influye de forma general, sino también en aspectos fundamentales de la gestión.

En conjunto, los estudios coinciden en señalar que la participación ciudadana es un componente clave en la generación de valor público, aunque presentan diferencias en la magnitud de la relación encontrada y en los grupos analizados. Estas variaciones pueden deberse a factores contextuales, organizacionales y metodológicos, como el tamaño de la muestra, el tipo de población y las características socioeconómicas de cada distrito. En definitiva, fomentar una participación ciudadana efectiva representa una estrategia fundamental para fortalecer la gestión pública, elevar la calidad de los servicios y legitimar las decisiones municipales en diversos contextos locales (Bozeman, 2019).

En relación con el objetivo de describir los niveles de participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, los resultados obtenidos muestran que, según los trabajadores municipales, el 12.3 % (31) percibe la participación ciudadana como baja, el 73.0 % (184) la considera de nivel medio y solo el 14.7 % (37) la califica como alta. Al contrastar estos hallazgos con los del estudio de Miranda y Delgado (2021) en la Municipalidad Distrital de Santa Teresa, Cusco, se observa una tendencia similar. Allí, el 76.9 % de los encuestados consideró que la participación ciudadana es regular, el 15.4 %

la percibió como baja, y solo el 7.7 % la calificó como alta. Este patrón refuerza la percepción de que, en diversos distritos de Cusco, la participación ciudadana se mantiene en niveles intermedios, lo que sugiere que, si bien existen espacios de participación, estos podrían no estar plenamente consolidados ni ser lo suficientemente inclusivos para lograr una percepción generalizada de alta participación.

Por su parte, el estudio de Manrique (2024) realizado con 385 residentes de Lima Centro, también muestra resultados comparables. En este caso, el 65.7 % (253) de los encuestados manifestó tener una percepción regular de la participación ciudadana, el 20.5 % la percibió como baja, y el 13.8 % como alta. Aunque existen diferencias porcentuales, en todas las investigaciones predomina la percepción de un nivel medio o regular de participación ciudadana.

Estos hallazgos, apunta a desafíos comunes en términos de fortalecer los canales de participación, mejorar la calidad del involucramiento ciudadano y ampliar las oportunidades para que las voces de la población tengan un impacto efectivo en las decisiones de la gestión pública. Asimismo, pone en evidencia la necesidad de diseñar estrategias más inclusivas y eficaces para movilizar a los ciudadanos, promover una cultura de participación activa y avanzar hacia niveles altos de participación que contribuyan significativamente a la mejora del valor público (Cedillo, 2020).

En relación con el objetivo de describir los niveles de generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco, los resultados muestran que el 17.1 % de los trabajadores percibe un nivel bajo, el 56.0 % un nivel medio y el 27.0 % (68) un nivel alto. Este predominio del nivel medio sugiere que la gestión municipal satisface de forma regular las necesidades ciudadanas.

Al comparar estos resultados con el estudio de Puelles (2021), realizado con 400 trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, en Lima, se observa una situación más crítica: el 55 % de los trabajadores percibió un nivel bajo de generación de valor público, mientras que solo el 27.5 % lo calificó como medio y el 17.5 % como alto. Esta diferencia sugiere que, en La Esperanza, la gestión municipal enfrenta mayores desafíos para alcanzar niveles satisfactorios de valor público.

Por su parte, el estudio de Blanco y Huamán (2023), realizado en el distrito de San Martín de Porres, en Lima, presenta un panorama aún más preocupante: el 72 % de los encuestados evaluó la generación de valor público como pésima, el 20 % como regular y apenas el 8 % como buena. Estos resultados reflejan un bajo desempeño de la gestión municipal en términos de legitimidad, eficacia y satisfacción ciudadana, lo que evidencia la urgente necesidad de reformas en la gestión pública de ese distrito.

En conjunto, la comparación de estos estudios revela que, aunque en San Sebastián predomina una percepción media con una proporción relevante de percepción alta, en los casos de La Esperanza y San Martín de Porres predominan valoraciones bajas o muy críticas. En ese sentido, se pone de evidencia la importancia de fortalecer no solo la eficiencia operativa de los gobiernos locales, sino también su capacidad de respuesta, transparencia y orientación a resultados que impacten de forma positiva en la calidad de vida de la población (Zurita et al. 2020).

En cuanto al objetivo de determinar la incidencia de la participación ciudadana en las dimensiones de la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco, se encontró una correlación de $\rho = 0.486$ ($p = 0.000$) entre participación ciudadana y la dimensión de eficiencia. Respecto al impacto de los resultados, se obtuvo una correlación de $\rho = 0.456$ ($p = 0.000$), indicando que la

participación ciudadana contribuye a generar efectos positivos y sostenibles. En cuanto a la legitimidad, se identificó una correlación positiva baja de $\rho = 0.346$ ($p = 0.000$), lo que sugiere que, aunque en menor medida, la participación ciudadana fortalece la percepción de las autoridades como representativas y confiables.

Estos hallazgos coinciden parcialmente con los de Tocto (2022) en la Municipalidad Distrital de Chao, Trujillo, donde se reportaron correlaciones también significativas, aunque en algunos casos de mayor intensidad. El estudio de Tocto (2022) encontró una relación moderada entre participación ciudadana y eficiencia ($\rho = 0.644$; $p = 0.000$), similar a la observada en San Sebastián. Sin embargo, el vínculo con el impacto de los resultados fue una relación alta ($\rho = 0.794$; $p = 0.000$). Además, la relación con la legitimidad fue también alta ($\rho = 0.724$; $p = 0.000$), superando la intensidad encontrada en la municipalidad de San Sebastián.

En conjunto, la comparación de ambos estudios resalta que, aunque la participación ciudadana muestra un impacto positivo consistente en las dimensiones de eficiencia, impacto y legitimidad, la magnitud de estas relaciones varía según el contexto local. Mientras en San Sebastián predominan correlaciones moderadas, en Chao se observan asociaciones de mayor intensidad, lo que podría explicarse por diferencias en los mecanismos de participación, en la madurez institucional o en las características socioeconómicas de las poblaciones estudiadas. Estos resultados subrayan la importancia de diseñar estrategias participativas adaptadas a cada contexto, buscando no solo mejorar los resultados de gestión, sino también fortalecer la confianza y legitimidad de las instituciones públicas (Mariñez, 2021).

5.4 CONCLUSIONES

Primero, esta investigación evidencia que la participación ciudadana incide de manera significativa en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco. Los resultados confirman una relación positiva y moderada entre ambas variables ($\rho = 0.493$; $p < 0.05$), lo que respalda la premisa de que un mayor involucramiento ciudadano contribuye a fortalecer la generación de valor público. Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar mecanismos efectivos de participación como vía para mejorar la gestión pública y promover el desarrollo local sostenible.

Segunda, los resultados permiten afirmar que la participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Sebastián es percibida mayoritariamente en un nivel medio por los trabajadores municipales (73.0 %), mientras que una menor proporción la considera alta (14.7 %) y un 12.3 % la califica como baja. Estos datos reflejan que, aunque existe un grado aceptable de involucramiento ciudadano, aún hay margen para fortalecer y ampliar los espacios de participación efectiva.

Tercera, los resultados obtenidos evidencian que la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco, es percibida mayoritariamente en un nivel medio por los trabajadores municipales (56.0 %), mientras que el 27.0 % la califica como alta y el 17.1 % como baja. Este predominio del nivel medio indica que la gestión municipal logra satisfacer de manera aceptable las necesidades de la ciudadanía, aunque también revela la necesidad de fortalecer las políticas y acciones públicas.

Cuarta, en esta investigación se evidencia que la participación ciudadana incide de manera significativa en la dimensión de eficiencia de la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco. Los resultados obtenidos confirman una relación positiva y moderada entre ambas variables ($\rho = 0.486$; $p < 0.05$),

lo que respalda la premisa de que un mayor involucramiento ciudadano está asociado a una mejor capacidad de la municipalidad para generar resultados eficientes y optimizar el uso de los recursos públicos.

Quinta, en esta investigación se evidencia que la participación ciudadana incide de manera significativa en la dimensión de Impacto de los Resultados en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva y moderada entre ambas variables ($\rho = 0.456$; $p < 0.05$), lo que respalda la premisa de que un mayor involucramiento ciudadano está asociado a una mayor capacidad institucional para generar efectos positivos, sostenibles y de amplio alcance, fortaleciendo la cobertura de servicios, la satisfacción de necesidades sociales y la eficacia en el logro de los objetivos institucionales.

Sexta, en esta investigación se evidencia que la participación ciudadana incide de manera significativa en la dimensión de Legitimidad en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva entre ambas variables ($\rho = 0.346$; $p < 0.05$), lo que indica que, aunque la relación es de menor intensidad en comparación con otras dimensiones, un mayor involucramiento ciudadano contribuye a fortalecer la percepción de las instituciones como válidas, representativas y confiables, reforzando así la aceptación social de las normas y autoridades públicas.

5.5 RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián fortalezca mecanismos de participación ciudadana, implementando consultas públicas trimestrales sobre temas prioritarios como ordenamiento territorial y seguridad ciudadana. Asimismo, se propone conformar mesas de diálogo con representantes de organizaciones sociales de base y funcionarios municipales, para evaluar proyectos y servicios. Finalmente, se debe reforzar el presupuesto participativo mediante la capacitación de las autoridades vecinales con apoyo técnico externo.

Segunda, se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián diseñe e implemente estrategias específicas para elevar los niveles de participación ciudadana, tales como campañas informativas en medios locales, redes sociales y el uso de plataformas digitales accesibles para registrar propuestas vecinales. Asimismo, se sugiere organizar talleres barriales sobre derechos ciudadanos y mecanismos de participación, dirigidos especialmente a jóvenes, mujeres y personas con discapacidad.

Tercera, se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián refuerce sus políticas públicas para elevar la percepción de valor público, priorizando proyectos como la implementación de los servicios básicos en zonas alejadas, la ampliación de servicios de salud preventiva y programas de empleo temporal para poblaciones vulnerables. Asimismo, se sugiere implementar evaluaciones periódicas de servicios mediante encuestas y espacios de retroalimentación vecinal, con el fin de optimizar recursos, mejorar la eficiencia y fortalecer la confianza ciudadana en la gestión municipal.

Cuarta, se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián fomente la participación ciudadana como una estrategia clave para mejorar la eficiencia en la generación de valor público. Esto podría incluir la creación de canales de comunicación

directa entre la administración municipal y la ciudadanía, la implementación de procesos participativos en la planificación y ejecución de proyectos, y la promoción de una cultura de rendición de cuentas. Al fortalecer la participación, se optimizará el uso de los recursos públicos y se logrará una gestión más eficiente y orientada a las necesidades reales de la comunidad.

Quinta, se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián promueva mecanismos participativos sistemáticos en sus procesos de gestión. En particular, se sugiere institucionalizar espacios como diagnósticos comunales participativos, comités de seguimiento de obras y jornadas de evaluación ciudadana de servicios municipales. Estas estrategias permitirán recoger las percepciones y prioridades de la población, fortaleciendo la capacidad institucional para generar resultados más efectivos, sostenibles y alineados con las necesidades reales del distrito.

Sexta, se recomienda que la Municipalidad Distrital de San Sebastián implemente estrategias para fortalecer la percepción de legitimidad de sus instituciones mediante un mayor involucramiento ciudadano. Esto podría lograrse a través de la creación de espacios transparentes y accesibles de participación, donde la ciudadanía pueda expresar sus opiniones, influir en las decisiones y observar los resultados de la gestión pública. Al aumentar la confianza y la percepción de validez y representatividad de las autoridades municipales, se fortalecerá la cohesión social y el respeto por las normas y políticas públicas.

REFERENCIAS

- Abas, A., Arifin, K., Ali, M. A. M., & Khairil, M. (2023). A systematic literature review on public participation in decision-making for local authority planning: A decade of progress and challenges. *Environmental Development*, 46, Artículo 100853. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2023.100853>
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *American Review of Public Administration*, 38(2), 130–148. <https://doi.org/10.1177/0275074008314203>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Benington, J. (2011). From private choice to public value. En J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public value: Theory and practice* (pp. 31–49). Palgrave Macmillan.
- Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. En J. Benington & M. H. Moore (Eds.), *Public value: Theory and practice* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan.
- Benites, A. (2021). ¿Valores políticos o desempeño institucional? Un análisis de los determinantes de la confianza en las instituciones políticas en Perú. *Argumentos*, 2(2), 5–33. <https://doi.org/10.46476/ra.v2i2.116>
- Blakeley, G. (2010). Governing ourselves: Citizen participation and governance in Barcelona and Manchester. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(1), 130–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00953.x>
- Box, R. C. (1997). *Citizen governance: Leading American communities into the 21st century*. Sage Publications.
- Bozeman, B. (2002). Public-value failure: When efficient markets may not do. *Public Administration Review*, 62(2), 145–161. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00165>
- Bozeman, B. (2019). Public values: Citizens' perspective. *Public Management Review*, 21(6), 817–838. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1529878>

- Cao, H., & Kang, C. I. (2024). A citizen participation model for co-creation of public value in a smart city. *Journal of Urban Affairs*, 46(5), 905–924. <https://doi.org/10.1080/07352166.2022.2094799>
- Cedillo Preciado, S. P., & Rivadeneira Rodríguez, E. M. (2020). Participación ciudadana en la gestión de las políticas educativas. *Conrado*, 16(72), 210–216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000100210&script=sci_arttext&tlng=pt
- Concepción-Toledo, D. N. (2019). Metodología de la investigación: Origen y construcción de una tesis doctoral. *Revista Científica de la UCSA*, 6(1), 76–87.
- Contraloría General de la República. (2024). *Informe de avance físico-financiero de proyectos de inversión pública – Municipalidad de San Sebastián*. Lima, Perú.
- Cortés-Cediel, M. E., Cantador, I., & Bolívar, M. P. R. (2019). Analyzing citizen participation and engagement in European smart cities. *Social Science Computer Review*, 39(6), 1057–1077. <https://doi.org/10.1177/0894439319877478>
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Falanga, R., & Ferrão, J. (2021). The evaluation of citizen participation in policymaking: Insights from Portugal. *Evaluation and Program Planning*, 84, Artículo 101895. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101895>
- Fukumoto, E., & Bozeman, B. (2019). Public values theory: What is missing? *The American Review of Public Administration*, 49(6), 635–648. <https://doi.org/10.1177/0275074018814244>
- García Molinero, Á. (2021). La participación ciudadana en las actividades de fiscalización: Visión comparada y posibilidades en el modelo español. *Auditoría Pública: Revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, (78), 122–141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8204890>
- González, E. E. B., & Sánchez, U. D. (2020). Diseño y validación del cuestionario "Actitud hacia la investigación en estudiantes universitarios". *Revista Innova Educación*, 2(2), 280–302.

- Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Hrdinová, J., & Pardo, T. (2011). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times*, 245–253. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037597>
- Holum, M. (2023). Citizen participation: Linking government efforts, actual participation, and trust in local politicians. *International Journal of Public Administration*, 46(13), 915–925. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2048667>
- Huamaní Arone, J., & Gómez Narváez, N. A. (2022). Participación ciudadana y el presupuesto participativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4948–4966. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3449
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438499>
- Jäntti, A., Paananen, H., Kork, A.-A., & Kurkela, K. (2023). Towards interactive governance: Embedding citizen participation in local government. *Administration & Society*, 55(8), 1529–1554. <https://doi.org/10.1177/00953997231177220>
- Ju, J., Liu, L., & Feng, Y. (2019). Public and private value in citizen participation in e-governance: Evidence from a government-sponsored green commuting platform. *Government Information Quarterly*, 36(4), Artículo 101400. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101400>
- Karkin, N., & Cezar, A. (2024). The generation of public value through e-participation initiatives: A synthesis of the extant literature. *Government Information Quarterly*, 41(2), Artículo 101935. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101935>
- La República. (2024, 26 de mayo). *Dina Boluarte: 90% de la población desaprueba la gestión de la presidenta, según estudio del IEP*. <https://larepublica.pe/politica/2024/05/26/dina-boluarte-90-de-la-poblacion-desaprueba-la-gestion-de-la-presidenta-segun-estudio-del-iep-2450344>

- Manco, J. A. C. (2019). Desarrollo moral y valor público. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (2), 34–44.
- Manrique Vela, J. E. (2024). *Participación ciudadana y responsabilidad social en la mancomunidad de Lima Centro, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14675>
- Mariñez Navarro, F. (2021). Participación ciudadana colaborativa, rendición de cuentas y fiscalización: El caso de México. *Revista da CGU*, 13(23), 19–33. <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.384>
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Consulta amigable – Ejecución presupuestal de gobiernos locales*. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 341–362. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356004>
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Municipalidad de San Sebastián. (2021). *Plan de Desarrollo Concertado 2021–2027*.
- Municipalidad Distrital de San Sebastián. (2023). *Informe de rendición de cuentas y presupuesto participativo*. Cusco.
- Oliveira, D. J. S., & Beck, C. I. (2022). Citizen participation as one of the principles of open government. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, Artículo e84867. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.84867>
- Ordoñez Valencia, H., & Trelles Vicuña, D. (2019). Control social en la participación ciudadana: Una visión desde los servicios públicos locales. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 123–137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322013>

- Padrón-Quindemil, F., Díaz-Contino, C., & Flores, M. (2022). Criterios para la evaluación de la eficiencia de proyectos I+D+i en universidades públicas. *Rehuso*, 7(2), 119–136. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6537618>
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment. *Public Administration*, 93(3), 715–732. <https://doi.org/10.1111/padm.12161>
- Panduro, M. S. R., del Pilar Palomino Alvarado, G., & Saldaña, C. M. A. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 704–719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108
- Pantaleón, A. J. S., Caro, O. C., Altamirano, F. R. S., & Vega, E. C. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183–1195.
- Pavone, P., Ricci, P., & Calogero, M. (2024). New challenges for public value and accountability in the age of big data: A bibliometric analysis. *Meditari Accountancy Research*, 32(2), 396–423. <https://doi.org/10.1108/medar-05-2022-1693>
- Paz, A., Hernández, P., & Mejía, D. (2021). La participación ciudadana desde un acercamiento sociopolítico: Una perspectiva del docente universitario. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 10(2), 282–293. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p282-293>
- Propuesta Ciudadana. (2022). *Balance de la participación ciudadana en gobiernos locales en el Perú*. Grupo Propuesta Ciudadana.
- REMURPE. (2021). *Diagnóstico de capacidades y gobernanza local en municipalidades distritales*.
- Romero, I. (2021). Participación ciudadana y movilidad activa. En *A pie o en bici: Perspectivas y experiencias en torno a la movilidad activa* (pp. 79–95).
- Salas, G. M. (2021). Enfoques de la gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3496–3512.

- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2017). Apuntes de la participación ciudadana, modelos y herramientas para su gestión. *Revista Reflexiones*, 96(2), 83–92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72954786006>
- Shaw, R. (2013). Another size fits all? Public value management and challenges for institutional design. *Public Management Review*, 15(4), 477–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.664017>
- Timney, M. M. (2002). Short circuit: Federal-state relations in the California energy crisis. *Publius: The Journal of Federalism*, 32(4), 109–122.
- Yadav, B. (2024). [Título del artículo]. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 9(4), 267–271. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2024.v09.n04.033>
- Zurita Mézquita, E. C., López-Mateo, C., Ríos-Manríquez, M., & Sánchez-Fernández, M. D. (2020). Responsabilidad social del gobierno municipal con el medio ambiente y los servicios públicos: Percepción ciudadana. *HOLOS*, 7(7), 1–20. <https://doi.org/10.15628/holos.2020.9549>

ANEXOS

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO SOBRE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Estimado(a) funcionario(a): Le invitamos a participar en la siguiente encuesta, cuyo objetivo es conocer la percepción sobre la participación ciudadana y la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco – 2024

Sexo: M() F ()

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| N° | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| DIMENSIÓN 1: Participación Activa | | | | | | |
| 1 | La ciudadanía participa activamente en forma individual o mediante organizaciones civiles y/o sociales. | | | | | |
| 2 | Existe un alto nivel de participación ciudadana en las convocatorias para proyectos orientados a mejorar la calidad de vida. | | | | | |
| 3 | Los presupuestos participativos por resultados son desarrollados con la participación activa de los ciudadanos. | | | | | |
| 4 | La municipalidad genera los espacios de comunicación con la ciudadanía para realizar actividades de concertación. | | | | | |
| 5 | La municipalidad propicia la participación activa de la ciudadanía para la elaboración del plan de desarrollo concertado. | | | | | |
| 6 | La municipalidad promueve convenios de cooperación para la prestación de servicios públicos. | | | | | |
| 7 | Existe comunicación amigable entre la municipalidad y los ciudadanos a través de medios virtuales | | | | | |
| 8 | La municipalidad proporciona información oportuna y de fácil acceso a través de su página web. | | | | | |
| 9 | La municipalidad ha implementado infraestructura digital para la participación ciudadana a través de medios virtuales. | | | | | |
| DIMENSIÓN 2: Cumplimiento de obligaciones | | | | | | |
| 10 | Se cumple oportunamente con el pago de los impuestos y arbitrios municipales. | | | | | |
| 11 | Considera que el pago de los arbitrios municipales es importante para mantener una ciudad limpia, segura y con buen ornato para beneficio de la población. | | | | | |
| 12 | Las tasas por servicios administrativos prestados por la entidad reflejan el verdadero costo del servicio. | | | | | |
| 13 | La municipalidad realiza campañas de capacitación y de conciencia tributaria para el pago de tributos. | | | | | |
| 14 | Se cumple con el pago de sus obligaciones no tributarias como multas o papeletas impuestas. | | | | | |
| 15 | Se realizan descuentos por multas pagadas dentro de los plazos establecidos. | | | | | |
| 16 | Las sanciones que se generan por obligaciones no tributarias se ajustan a la normatividad vigente. | | | | | |
| DIMENSIÓN 3: Control y fiscalización | | | | | | |
| 17 | La municipalidad permite la fiscalización en la ejecución de obras y prestación de servicios. | | | | | |
| 18 | Se permite el acceso a través del portal de transparencia para verificar la ejecución del gasto público. | | | | | |
| 19 | Los recursos escasos de la municipalidad se usan para la prestación de servicios prioritarios. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 20 | La municipalidad invita a los ciudadanos a participar en los comités de vigilancia ciudadana sobre el desarrollo de la gestión municipal. | | | | | |
| 21 | Se invita a la ciudadanía a participar en la rendición de cuentas de la municipalidad. | | | | | |
| 22 | La rendición de cuentas de la municipalidad es un proceso transparente. | | | | | |
| 23 | Es importante la rendición de cuentas para mejorar la comunicación entre las autoridades y la población. | | | | | |
| 24 | La municipalidad impulsa la participación ciudadana en el control concurrente de la ejecución de obras. | | | | | |
| 25 | La municipalidad genera las condiciones para presentar denuncias por mal ejecución de obras o prestación de servicios | | | | | |
| 26 | La municipalidad atiende las denuncias presentadas por medios virtuales o digitales. | | | | | |

CUESTIONARIO SOBRE LA VARIABLE GENERACION DE VALOR PÚBLICO

INDICACIONES:

1. Por razones éticas y de confidencialidad la presente encuesta es anónima
2. Marque con una (X) la alternativa que para su juicio es la correcta
3. Agradecemos su desprendimiento y colaboración en la presente encuesta.

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |


| N° | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSIÓN 1: Eficiencia | | | | | | |
| 1 | Se cuenta con instrumentos de gestión actualizados que propicien la generación de valor público. | | | | | |
| 2 | Los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad están debidamente simplificados. | | | | | |
| 3 | Los ciudadanos se encuentran satisfechos con la atención oportuna de los funcionarios públicos de la municipalidad. | | | | | |
| 4 | La municipalidad a través del serenazgo hace que los vecinos se sientan seguros. | | | | | |
| 5 | La municipalidad cuenta con personal debidamente capacitado para brindar un buen servicio público. | | | | | |
| 6 | Los recursos recaudados son registrados correctamente e informados oportunamente. | | | | | |
| 7 | Los recursos directamente recaudados son utilizados de la manera transparente en la ejecución de obras y prestación de servicios. | | | | | |
| 8 | Se priorizan la ejecución de obras que contribuyen a mejorar la calidad de vida. | | | | | |
| 9 | La municipalidad utiliza la maquinaria para atender necesidades o emergencias de la población. | | | | | |
| 10 | La municipalidad promueve campañas que permita a los pobladores acceder a los servicios básicos de forma gratuita. | | | | | |
| DIMENSIÓN 2: Impacto de los resultados | | | | | | |
| 11 | Los programas sociales implementados producen resultados inmediatos en la calidad de vida de la población. | | | | | |
| 12 | Los programas sociales reducen la tasa de mortalidad materno infantil, así como los problemas de desnutrición. | | | | | |
| 13 | El servicio de seguridad ciudadana disminuye las actividades ilícitas en gran medida. | | | | | |
| 14 | El servicio de limpieza pública evita riesgos para la salud y el medio ambiente. | | | | | |
| 15 | Los servicios públicos brindados por la municipalidad benefician a la totalidad de la población. | | | | | |
| 16 | Los servicios de limpieza pública, seguridad ciudadana, y mantenimiento de parques y jardines se realizan diariamente. | | | | | |
| 17 | Los servicios de ayuda social se desarrollan en forma permanente durante todo el año. | | | | | |
| 18 | El ciudadano se siente satisfecho por los servicios recibidos tanto presenciales como virtuales. | | | | | |
| 19 | La entidad ha mejorado sustancialmente la atención a la ciudadanía a través de plataformas digitales o página web. | | | | | |
| DIMENSIÓN 3: Legitimidad | | | | | | |
| 20 | Las autoridades municipales cuentan con un alto grado de aprobación ciudadana. | | | | | |


| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 21 | Las funciones de la municipalidad cumplen con las expectativas de la población. | | | | | |
| 22 | Los ciudadanos se sienten representados por sus autoridades municipales. | | | | | |
| 23 | Las autoridades municipales han sido elegidas democráticamente con una amplia mayoría. | | | | | |
| 24 | Los funcionarios municipales son contratados de acuerdo a la normatividad vigente. | | | | | |
| 25 | Las autoridades municipales conducen el gobierno local de acuerdo a las normas por las que fueron elegidos. | | | | | |

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Problema general | Objetivo general | Hipótesis general | Variables | Metodología |
|---|---|---|---|---|
| ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024? | Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024. | Hi: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián, Cusco 2024. | Variable 1: Participación ciudadana <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación activa 2. Cumplimiento de obligaciones 3. Control y fiscalización Variable 2: Generación de Valor Público <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia 2. Impacto de los resultados 3. Legitimidad | Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básico Nivel: Descriptivo y correlacional Diseño: No experimental Población: 719 trabajadores de la Municipalidad Muestra: 219 trabajadores de la Municipalidad Muestreo: Probabilístico aleatorio simple |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicas | | |
| ¿Cuáles son los niveles de participación ciudadana en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024? | Describir los niveles de participación en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | Hi1: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | | |
| ¿Cuáles son los niveles en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024? | Describir los niveles en la generación de valor público en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | Hi2: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | | |
| ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024? | Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de eficiencia en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | Hi3: Existe una incidencia significativa de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | | |
| ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024? | Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de impacto de los resultados en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | | | |
| ¿Cuál es la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024? | Determinar la incidencia de la participación ciudadana en la dimensión de legitimidad en la Municipalidad Distrital de San Sebastián-Cusco, 2024. | | | |

CARTA DE ACEPTACIÓN

 **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAN SEBASTIÁN**
GESTIÓN 2023 - 2026

 **San
Sebastián**
Comprometidos contigo

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

San Sebastián, 19 de marzo de 2025.

CARTA N° 21-2025-GRRHH-MDSS

SEÑORA :
RUTH KATHERINE DURAN MEZA

📍 Apv. José Maria Arguedas C-3/San Sebastián/Cusco
📞 916747434

PRESENTE. -

REFERENCIA. - : FUT N° 059605 con CU-12227



ASUNTO : SE CONCEDE AUTORIZACIÓN

Es grato dirigirme a Ud., con la finalidad de saludarle cordialmente y a la vez, informar que, en atención a la solicitud formulada mediante Carta de Compromiso Aplicación de Tesis Pregrado 121-2024-EPCA/FAT/UNSAAC, de fecha 10 de marzo de 2025, la directora de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - Dra. Victoria Puente de la Vega Aparicio, solicita facilitar a la persona de RUTH KATHERINE DURAN MEZA; identificado(a) con DN N° 70973985 y código de estudiante N° 183909, quien en el marco de su tesis para la obtención del título profesional, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado: "PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, CUSCO 2024."


En consecuencia, en atención a la solicitud, se brinda la autorización a la persona de RUTH KATHERINE DURAN MEZA, para obtener información para el desarrollo del trabajo de investigación, cabe precisar que deberá efectuar la información con confidencialidad y responsabilidad.


Es todo en cuanto informo, me despido de Usted, y aprovecho la ocasión para presentarle mi especial consideración.


Atentamente.,



Aby. Alberth Zenon Suma Mejia
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

"San Sebastián, cuna de Ayllus y Panakas Reales"

 Plaza de Armas s/n.
Cusco - Perú

 www.munisansebastian.gob.pe

 Escudo de la Municipalidad Distrital de San Sebastián



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIAN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
"Comprometidos contigo"



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

INFORME N° 067-2025- BS-GRRHH-MDSS/C

A : Abg. Alberth Z. Suma Mejía
Gerente de Recursos Humanos – MDSS

DE : Ps. Priscila Rubí Castillo Gamboa
COORDINADORA DE BIENESTAR SOCIAL – MDSS

ASUNTO : SOLICITO CARTA DE ACEPTACIÓN

REFERENCIA : FUT 059605

FECHA : 13 de marzo de 2025

Por medio de la presente, me permito dirigirme a usted para extenderle un cordial saludo y, a su vez, solicitar la emisión de una carta de aceptación y autorización a la bachiller RUTH KATHERINE DURAN MEZA, egresada de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC., quien solicita la aplicación de tesis de pregrado titulada: "Participación Ciudadana y Generación de Valor Público en la Municipalidad de San Sebastián, Cusco 2024".

Cabe destacar que la interesada se compromete a entregar un informe detallado que incluirá los resultados y las recomendaciones obtenidas del estudio. Dicho informe podrá ser evaluado e integrado con el propósito de contribuir a la mejora continua de la gestión de nuestra entidad.

Es todo cuanto informo para su conocimiento y acciones a seguir.

Atentamente;



Priscila
Ps. Priscila Rubí Castillo Gamboa
Coordinadora de Bienestar Social



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN

GESTIÓN 2023 - 2026



"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

San Sebastián, 24 de marzo de 2025.

CARTA N° 32-2025-GRRHH-MDSS

SEÑORITA :
RUTH KATHERINE DURAN MEZA

📍 Apv. José María Arguedas C-3/ San Sebastián/Cusco
📞 916747434

PRESENTE. -

REFERENCIA. - : FUT N 077590 con CU-13602

ASUNTO : LO QUE SE INDICA

Es grato dirigirme a Ud., con la finalidad de saludarle cordialmente y a la vez, informar que, en atención a la solicitud formulada por Ud., mediante el cual solicita información respecto del número de trabajadores de la Municipalidad distrital de San Sebastián para determinación de muestra y aplicación de cuestionarios, el Sub Gerente de Remuneraciones y Selección de Personal mediante el Informe N° 525-2025-SGRSP-GRRHH-MDSS/JCHH de fecha 24 de marzo de 2025, remite la documentación solicitada en un total de tres (03) folios

Es todo en cuanto comunico para los fines correspondientes.

Sin otro particular, me despido de Usted, y aprovecho la ocasión para presentarle mi especial consideración.

Atentamente.,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN
Abg. Alberth Zenon Suma Mejía
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

"San Sebastián, cuna de Ayllus y Panakas Reales"

📍 Plaza de Armas s/n.
Cusco - Perú

🌐 www.munisansebastian.gob.pe

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
"Comprometidos contigo"



INFORME N°525-2025-SGRSP-GRRHH-MDSS/JCHH



A : ABOG. ALBERTH ZENON SUMA MEJIA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS -MDSS

DE : CPC. JUAN CARLOS HUARACA HERMOZA
SUB GERENTE (E) DE REMUNERACIONES Y SELECCIÓN DE PERSONAL MDSS

ASUNTO : SE REMITE INFORMACIÓN-NUMERO DE TRABAJADORES.

REF. : a) FUT N° 077590
b) CARTA N° 21-2025-GRRHH-MDSS

FECHA : SAN SEBASTIÁN, 21 DE MARZO DEL 2025

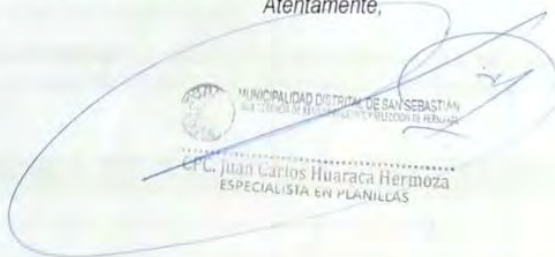
Por medio del presente es grato dirigirme a Ud., con la finalidad de comunicarle lo siguiente:

Visto el documento en referencia a); se remite la relación de trabajadores de planta de la MDSS según el siguiente detalle:


| N° | DESCRIPCION | REG. LABORAL | CANTIDAD |
|--------------|---|--------------|------------|
| 1 | PERMANENTES | D.LEG 728 | 267 |
| 2 | NOMBRADOS , CONTRATADOS Y REPUESTOS JUDICIALES | D.LEG 276 | 118 |
| 3 | CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS | D.LEG 1057 | 334 |
| TOTAL | | | 719 |

Es cuanto informo a Ud., en atención de lo solicitado por la SRTA. Duran Meza Ruth Katherine.


Atentamente,


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CPC. Juan Carlos Huaraca Hermoza
ESPECIALISTA EN PLANILLAS

VALIDACIÓN DE PRUEBAS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

I. DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
"PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, CUSCO 2024"

1.2. NOMBRE DE LOS INVESTIGADORES:
 Bach. Duran Meza Ruth Katherine

DATOS DEL EXPERTO:

1.3. Nombre y Apellidos: JOSE MARCO ANTONIO LEZAMA

1.4. Especialidad: DR. EN ADMINISTRACIÓN

1.5. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE D.E.


| COMPONENTE | INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
|------------|-----------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Forma | REDACCIÓN | Los indicadores e ítems están considerando los elementos necesarios. | | | | | 85% |
| | CLARIDAD | Esta formulado con un lenguaje apropiado. | | | | | 92% |
| | OBJETIVIDAD | Esta expresado en conducta observable. | | | | | 90% |
| Contenido | ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia. | | | | | 95% |
| | SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y claridad. | | | | | 92% |
| | INTENCIONALIDAD | El instrumento mide pertinentemente las variables. | | | | | 98% |
| Estructura | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | 95% |
| | CONSISTENCIA | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación | | | | | 98% |
| | COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables. | | | | | 92% |
| | METODOLOGIA | La estrategia responde el propósito del diagnóstico. | | | | | 95% |

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

IV. LUEGO DE REVISARLO EL INSTRUMENTO:

☒ **Procede su aplicación**
☐ **Debe corregirse**



.....

Firma del Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAJ DEL CUSCO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAJ DEL CUSCO

I. DATOS GENERALES

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN, CUSCO 2024"

1.2. NOMBRE DE LOS INVESTIGADORES:

Bach. Duran Meza Ruth Katherine

DATOS DEL EXPERTO:

1.3. Nombre y Apellidos:

Alca. Albeeth Zenon Suma Hija

1.4. Especialidad:

Abogado

1.5. Cargo e Institución donde labora:

Gerente de EPH

| COMPONENTE | INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20% | Regular 21-40% | Bueno 41-60% | Muy bueno 61-80% | Excelente 81-100% |
|------------|-----------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Forma | REDACCIÓN | Los indicadores e ítems están considerando los elementos necesarios. | | | | | 70% |
| | CLARIDAD | Esta formulado con un lenguaje apropiado. | | | | | 87% |
| | OBJETIVIDAD | Esta expresado en conducta observable. | | | | | 70% |
| Contenido | ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia. | | | | | 87% |
| | SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y claridad. | | | | | 77% |
| | INTENCIONALIDAD | El instrumento mide pertinentemente las variables. | | | | | 77% |
| Estructura | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | 75% |
| | CONSISTENCIA | Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación. | | | | | 72% |
| | COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables. | | | | | 87% |
| | METODOLOGÍA | La estrategia responde el propósito del diagnóstico. | | | | | 72% |

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:.....

IV. LUGO DE REVISARLO EL INSTRUMENTO:



Procede su aplicación



Debe corregirse

Albeeth Zenon Suma Hija
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

MATRIZ DE DATOS

| PARTICIPACIÓN CIUDADANA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | P1 0 | P1 1 | P1 2 | P1 3 | P1 4 | P1 5 | P1 6 | P1 7 | P1 8 | P1 9 | P2 0 | P2 1 | P2 2 | P2 3 | P2 4 | P2 5 | P2 6 | |
| E1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| E6 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E7 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | |
| E8 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E9 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E10 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E11 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E12 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | |
| E14 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E15 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E16 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | |
| E17 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| E18 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| E19 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E20 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | |
| E21 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| E22 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E23 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E24 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| E25 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E26 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E27 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E28 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | |
| E29 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| E30 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | |
| E31 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| E32 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| E33 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| E34 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| E35 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E37 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E38 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | |
| E39 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | |
| E40 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| E41 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E42 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E43 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E44 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E45 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E46 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E47 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E48 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E49 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| E50 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| E51 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E52 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E53 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E54 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E55 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E56 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E57 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E58 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| E59 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| E60 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| E61 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E62 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| E63 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| E64 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| E65 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E66 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E67 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E68 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| E69 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E70 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| E71 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| E72 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E73 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E74 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E75 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 |
| E76 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E77 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E78 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E79 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E80 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E81 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E82 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E83 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| E84 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| E85 | 1 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| E86 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E87 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E88 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| E89 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E90 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E91 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E92 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E93 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E94 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| E95 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| E96 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E97 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E98 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E99 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| E100 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E101 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| E102 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| E103 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| E104 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| E105 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| E106 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| E107 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| E108 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| E109 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| E110 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| E111 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| E112 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| E113 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| E114 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| E115 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| E116 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E117 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| E118 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| E119 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E120 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E121 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E122 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E123 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| E124 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E125 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E12 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E12 7 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E12 8 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| E12 9 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E13 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| E13 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| E13 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E13 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E13 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| E13 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E13 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| E13 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E13 8 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E13 9 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E14 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| E14 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E14 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E14 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E14 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E14 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E14 6 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| E14 7 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E14 8 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E14 9 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 0 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E15 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E15 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E15 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E15 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E15 7 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| E15 8 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E15 9 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E16 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E16 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E16 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E16 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| E16 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E16 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E16 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| E16 7 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| E16 8 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| E16 9 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| E17 0 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| E17 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| E17 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| E17 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| E17 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E17 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E17 6 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E17 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| E17 8 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E17 9 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E18 0 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E18 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E18 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E18 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| E18 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E18 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E18 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E18 7 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E18 8 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E18 9 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E19 0 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| E19 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| E19 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E19 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E19 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E19 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E19 6 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E19 7 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E19 8 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E19 9 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| E20 0 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| E20 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| E20 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E20 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E20 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| E20 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| E20 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E20 7 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| E20 8 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E20 9 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| E21 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E21 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| E21 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E21 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| E21 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E21 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E21 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E21 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| E21 8 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E21 9 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| E22 0 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| E22 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| E22 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E22 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| E22 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E22 6 | 1 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E22 7 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E22 | 8 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E22 | 9 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E23 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E23 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E23 | 2 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E23 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E23 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E23 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| E23 | 6 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E23 | 7 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E23 | 8 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| E23 | 9 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E24 | 0 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E24 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E24 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E24 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E24 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| E24 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E24 | 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E24 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| E24 | 8 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| E24 | 9 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E25 | 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| E25 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| E25 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 |

| GENERACION DE VALOR PÚBLICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|
| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | P1 0 | P1 1 | P1 2 | P1 3 | P1 4 | P1 5 | P1 6 | P1 7 | P1 8 | P1 9 | P2 0 | P2 1 | P2 2 | P2 3 | P2 4 | P2 5 | | |
| E1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | | |
| E2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | | |
| E3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | | |
| E4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | | |
| E5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | | |
| E6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| E7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | | |
| E8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | | |
| E9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | | |
| E10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | | |
| E14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E16 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | | |
| E17 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | | |
| E18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | | |
| E19 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | | |
| E20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | | |
| E21 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | |
| E22 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | | |
| E25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E26 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| E28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E29 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | | |
| E30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E31 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E32 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | | |
| E33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | |
| E34 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | | |
| E35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E36 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E37 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E39 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| E40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| E41 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| E43 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E44 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E45 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E50 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| E51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E57 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| E58 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| E59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| E60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| E61 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| E62 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| E63 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| E64 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| E65 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| E66 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E67 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E68 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| E69 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E70 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| E71 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| E72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E73 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E74 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| E76 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E77 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E78 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E79 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E80 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E82 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E83 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| E84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| E85 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| E86 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| E87 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| E88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| E89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E93 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E94 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| E95 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E96 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E97 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E99 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| E100 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| E101 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| E102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| E103 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| E104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| E105 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| E106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| E107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| E108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| E109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| E110 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| E111 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E112 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| E113 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| E114 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| E115 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| E116 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E117 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E119 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E120 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E121 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E122 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| E124 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E125 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E126 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E12 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E12 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E12 9 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E13 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E13 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E13 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E13 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E13 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| E13 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E13 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E13 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E13 8 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E13 9 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E14 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E14 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E14 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| E14 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E14 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E14 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E14 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E14 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E14 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E14 9 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E15 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E15 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E15 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E15 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E16 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E16 7 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| E16 8 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| E16 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| E17 0 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| E17 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| E17 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| E17 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| E17 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| E17 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| E17 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| E17 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E17 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| E17 9 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E18 0 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| E18 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| E18 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E18 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E18 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E18 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| E18 6 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E18 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E18 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E18 9 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| E19 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| E19 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E19 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E19 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| E20 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 7 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E20 9 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E21 0 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E21 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E21 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E21 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E21 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| E22 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| E22 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| E22 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E22 8 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E22 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| E23 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 8 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E23 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E24 0 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E24 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E24 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E24 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 8 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E24 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E25 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E25 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| E25 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 |