

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS
MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS



PROYECTO DE TESIS

=====

**LA GESTIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE
LA UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRION DE PASCO. 2013**

=====

TESISTA:
ECON. ANA MARÍA CURIÑAHUI BERNACHEA

ASESOR:
DR. JAVIER LÓPEZ Y MORALES

HUÁNUCO – PERÚ
2015

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

1.1.1. Antecedentes recientes

Las instituciones públicas en la actualidad poco o nada saben acerca de la manera como los sistemas de herramientas de evaluación contribuyen al mejoramiento de la gestión.

Según Jorge Mejía Lira, manifiesta que en América Latina no están al corriente de los factores que facilitan u obstaculizan el uso de la evaluación como herramienta gerencial, y más concretamente, como se usa este instrumento para promover una gestión pública orientada a resultados. Que ello generar conocimientos sobre estos temas puede proporcionar lecciones útiles, tanto para quienes administran los sistemas existentes, como para quienes consideran esta herramienta como parte de la agenda de modernización de la administración pública, y finalmente para los estudiosos de la gestión pública como disciplina. Este estudio busca explorar la relación causal entre los procesos y herramientas de evaluación de la gestión, la generación de una gestión orientada a resultados y el consecuente mejoramiento de la gestión pública en México.

Señala que los agentes más interesados en el sistema son:

- ✓ Los ciudadanos, quienes buscan información acerca del uso de sus impuestos, de la efectividad de la Administración y de la obediencia de sus deseos como electorado.
- ✓ Los políticos, interesados en conocer la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos, el grado de atención de los problemas enfrentados y si los recursos han sido

utilizados adecuadamente, es decir más allá de evaluar la productividad del gasto analizar la incidencia distributiva.

- ✓ Los funcionarios públicos, quienes desean conocer las debilidades y riesgos del sistema de gestión, la pertinencia de los objetivos y programas, y si la combinación de recursos en la gestión administrativa ha resultado adecuada.
- ✓ Asimismo sustenta que algunas estrategias ponen énfasis en la calidad, pertinencia y suficiencia de la oferta de productos (bienes o servicios) que presta la administración pública, así como en su gestión presupuestal sobre la base del rendimiento, mientras otras lo hacen en la demanda y requerimientos de los contribuyentes y otras más consideran a ambas (oferta y demanda) simultáneamente. El éxito, modalidad y ritmo de introducción de sistemas de medición del rendimiento descansa en las condiciones organizativas e institucionales en las cuales intente introducirse.

Asimismo con respecto a la evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano (Cesar Montoya, 2006) manifiesta en su investigación de una evaluación del desempeño en las organizaciones comienzan a dar importancia desde el punto de identificación de avances y contribuciones de funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño de organizaciones.

Toda vez que desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados ha cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal

permitir a los evaluados en las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral.

El control de gestión de estos sistemas es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

Por otro lado la Universidad de Harvard señala a través de doctor Robert Kaplan y David Norton indica en el Cuadro de mando Integral (CMI) es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

Marco Antonio de Lama señala que “La ausencia de un Órgano Rector que lidera todo el proceso de planeamiento en nuestro país se deja sentir, pese a haberse instituido desde hace un buen tiempo, primero con el Instituto Nacional de Planificación en la década del 70, en la segunda etapa del gobierno anterior con la creación del primer CEPLAN por ley N° 28522 P. En el año 2005 cuya actuación ha sido nula y desapercibida no por la calidad e idoneidad de sus promotores sino, por falta de decisión política en el momento preciso y finalmente, en esta tercera etapa el nuevo Instituto Nacional de Planificación CEPLAN que ha sido relanzado diríamos así, por el D.L N° 1088 p. el 28-06-2008 Ley del sistema nacional de planeamiento estratégico y del Instituto Nacional de Planificación CEPLAN que deroga la anterior ley N° 28522. Asimismo, es cierto que existe una gran preocupación por

instituir la planificación en el país, sobre todo la estrategia que considera los aspectos de visión, misión, objetivos estratégicos, etc. Por lo tanto para mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos es necesario intervenir en ciertos segmentos y procesos del aparato del estado, en tal sentido constituye un instrumento fundamental de cambio en la gestión pública, así como el desarrollo de la misión del estado y cada uno de los gobiernos sub nacional”

1.1.2. Descripción Real Del Problema

En el presente trabajo de investigación se encontrará y analizará la relación entre la Gestión y su relación con el desempeño de los trabajadores de la UNDAC Pasco, por lo que, se enfocarán los problemas continuos que se cuentan en el seguimiento y control de los instrumentos de gestión, toda vez que existe una escasa importancia de las misma está generando un descontrol y en la cumplimiento de las actividades y proyectos de gran envergadura consideradas en el Plan Estratégico y por ende se elaboran planes operativos que se encuentra actividades cotidianas todos los mismo para los anteriores; en tal sentido existe un desgobierno en la toma de decisiones para que la Institución establezca un buen lineamiento de política de gestión y conlleve a la buena imagen de la Institución.

En la UNDAC se ha encontrado un escaso grado implementación en la metodología de gestión por parte de los directores y directivos en tal sentido lo que se hará directamente analizar los principales factores que determinaron ésta casi inaplicabilidad, y como objetivo de fondo se tiene una perspectiva proponer una posible solución a este problema aplicando las herramientas de medición de gestión en el **proceso de planeación estrategia**; en el cual se propondrán medidas para garantizar el cumplimiento de la visión y la

misión de la entidad, considerando los elementos externos e internos, cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos metas a nivel de la organización.

Toda vez que la entidad del rubro a la fecha no ha implantado una estrategia de forma eficiente, a pesar que el Ministerio de Economía y Finanzas señala que se debe aplicar las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, con ello permite que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal y canalice sus caracteres a una dirección de presupuesto por resultados.

Del mismo modo la inexistencia de **sistemas de control de gestión** hace que los directivos no realicen una programación de metas, actividades y proyectos sólidos que se modifican constantemente como los costos y sobretodo se incrementan actividades y proyectos que no se encuentran programados en ningunos de los documentos de gestión como el Plan Estratégico y en el Plan Operativo y que ello al final del ejercicio desfasan la parte presupuestal, y al momento de evaluar se encuentra en la evaluación un sin número de actividades no programas que están ejecutadas y no se puede medir el presupuesto por resultado; que asimismo a la fecha se aplica una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad ocasionando desvíos presupuestales y deficiencias en toda la organización de la entidad de rubro y estableciendo más desventajas y para ello es estará estableciendo un Sistema de Control de Gestión, para apoyar el desarrollo de la gestión universitaria y tomen buenas decisiones y ser una Entidad competitiva con respecto a otras Instituciones del estado.

Asimismo el clima laboral no es tan bueno toda vez que es el punto de partida para sugerir e implementar acciones de mejora en las actividades que desarrollan los trabajadores de la UNDAC; existe poca identificación por encontrarse en áreas que no conocen y si lo hacen no son reconocido o estimulados para que siguen con esa ambiciones de seguir aportando los pocos conocimientos a su Entidad laboral. Toda vez que las dimensiones del rendimiento de trabajador no son comparadas se mide por igualdad y ello incrementa el conflicto entre compañeros.

La Universidad Nacional Daniel Alcides no cuenta con una adecuada gestión porque existe carencia de planificación real, porque no se realiza con un adecuado diagnóstico, asimismo se evidencia una diversidad de criterios para dar cumplimiento a lo señalado en el plan estratégico y/ el plan operativo se cuenta con personal capacitando que están desempeñando labores fuera de su perfil y por ello no aplican las normas como debe ser y se evidencia una carencia de valores en el cumplimiento de sus funciones.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) solicita el seguimiento de los instrumentos de gestión sobre todo el plan estratégico y los planes operativos; razones que se señala que la universidad son entidades autónomas dedicadas a la educación superior; goza de autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, es por ello pueden crear, modificar y suprimir medios y metas que da expresan a través de los planes estratégicos y planes operativos; que dentro de ello están financiadas con efectividad de recursos presupuestales por fuentes de financiamiento como son recursos ordinarios y recursos directamente recaudados para la ejecución de los gastos operativos y para los gastos de inversión está dada por la

fuente de financiamiento de recursos determinados (Canon y Sobre canon).

Asimismo, se ha encontrado varios factores que no se cumplen y no cuentan el equilibrio integrador que logre reflejar las estrategias que a la vez traducir al cumplimiento de la misión y la estrategia a la entidad de gestión; que como resultado negativos en el nivel de desempeño organizacional, sin poder lograr la potencialidad de medición de gestión que ello refleja en un instrumentos que mide la evaluación presupuestal en forma semestral y anual, que ello nos da un indicador para la base para la medición y gestión estratégico, con indicadores de logro y contar con una potencialidad.

Las causas dadas se debe que primeramente no se da constante revisión de los instrumentos de gestión y sobretodo su cumplimiento, esto contrae la consecuencia de ejecutar actividades y proyectos no programados a falta de un herramienta de medición de gestión y se da una percepción que no planifica, organiza, coordina y controlar los procesos que debería tener una institución.

Con la continuación de las mismas se da un pronóstico que no se podrá materializar y se asevera, que la Institución no podrá contar con buenos resultados, en el cumplimiento de sus objetivos previstos en los planes estratégicos que están señala en la visión misión y objetivos estratégicos y seguirá con el descontrol de los aspectos presupuestales ejecutando metas no programadas dentro del plan estratégico y/ el plan operativo que a la fecha no se da un buen manejo.

El pronóstico señalado líneas arriba se podrá mejorar sustancialmente con la materialización de la presente investigación, que orientará fundamentalmente a que la

institución cuente con planes estratégicos y plan operativo, que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos que logren un determinado período, por ello se necesita aplicar las herramientas de medición de gestión que monitorea la implementación **proceso de planeación estrategia** y controlar los resultados que el plan estratégico que es un instrumento como herramienta que diagnostica el análisis y reflexión para la buena toma de decisiones que se asume que las estrategias determinan la estructura organizacional.

Asimismo con un buen direccionamiento y el desempeño de los trabajadores, se establecerá un sistema basado en el análisis de cada puesto de trabajo y cada trabajador podrá desempeñarse de acuerdo a su perfil profesional y ser motivados con el reconocimiento de las mismas a cada trabajador por el desempeño llevado a cabo en cada periodo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema General

¿Existe relación entre la gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se relacionan los procesos de planeación estratégica como herramienta de medición de gestión, y el desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco?
- ¿Cómo se relaciona el cuadro de mando integral como herramienta de medición de gestión, y el desempeño de los

trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco?

- ¿Cómo se relacionan el sistema de Control de Gestión como herramienta de medición de gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la relación que existe entre los procesos de planeación estratégica como herramienta de medición de gestión, y el desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco.
- ✓ Establecer la relación que existe entre el cuadro de mando integral como herramienta de medición de gestión, y el desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco.
- ✓ Identificar la relación del sistema de control de gestión como herramienta de medición de gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco.

1.4. Hipótesis y/o Sistema de Hipótesis.

1.4.1. Hipótesis General.

Existe relación directa entre la gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- A mayor planeación estratégica como herramienta de medición de gestión, mejor desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco
- El mejor empleo del cuadro de mando integral como herramienta de medición de gestión, mejor desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco.
- La mejora del sistema de control de gestión como herramienta de medición de gestión, determina un mayor desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas de la UNDAC de la ciudad de Cerro de Pasco.

1.4.3. Variables

Variable Independiente : Gestión.

Variable Dependiente : Desempeño de los trabajadores de las dependencias administrativas.

Cuadro N° 01
OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	"Gestión"		
	DIFINICION OPERACIONAL		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Un sistema eficaz de gestión de la medición, asegura que los equipos y los procesos de medición son los resultados planificados y es importante para lograr los objetivos de calidad del producto y controlar el riesgo de obtener resultados incorrectos de las mediciones.	Planeación Estratégica.	* Planeación * Control * Integración	<u>Técnica</u> Encuesta <u>Instrumento</u> Cuestionario
	Cuadro de Mando Integral	* Estrategia * Visión * Confiabilidad	
	Sistema de Control de Gestión	* Eficiencia * Eficacia * Función * Indicador de logro	

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

Cuadro N° 02
OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variables Dependiente	" Desempeño de los Trabajadores de las Dependencias Administrativas "		
	DIFINICION OPERACIONAL		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Técnicas e Instrumentos
Desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, que permite orientar, seguir revisar y mejorar la gestión de la personas para que se logre mejores resultados empleado en un periodo de tiempo determinado al éxito de los objetivos de las entidades públicas y privadas.	ALTA	* Trabajo en equipo * Experiencia laboral * Motivación intrínseca	<u>Técnica</u> Encuesta <u>Instrumento</u> Cuestionario
	REGULAR	* Desarrollo de trabajo en equipo * Socialización de la experiencia * Motivación en grupo	
	BAJA	* inexistencia del trabajo en equipo * Escaso socialización experiencia * Insuficiente experiencia laboral * Escasa motivación	

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.5.1. JUSTIFICACION

La presente investigación se justifica por sí sola, por la razón que, los resultados obtenidos en las conclusiones serán de mucha utilidad para las autoridades y los formuladores de políticas universitarias que estén interesados en conocer y contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores

de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

La investigación tiene **justificación práctica** porque va a ayudar resolver el problema del desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco y su relación con la gestión propia de la Institución.

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, en el Área de Economía y Negocios, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el **punto de vista metodológico**, esta investigación está generando la aplicación de un método de investigación para contrastar conocimiento válido y confiable dentro del área del desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

La investigación tiene **justificación Socio Económica**, porque va a permitir mejorar el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

Por último, se justifica **profesionalmente** porque pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y

permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

1.5.2. IMPORTANCIA

La presente investigación científica es importante por ser un tema actual, además nos permite establecer contacto el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco y su relación con la Gestión, a fin de que la conozcamos mejor y poder proponer algunas(s) solución(es) a su problemática. Constituye un estímulo para la actividad intelectual innovadora. Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de la problemática que tiene La UNDAC especialmente en su Gestión Institucional.

1.6. VIABILIDAD

La información necesaria para la realización de un análisis óptimo, tiene viabilidad dado que se cuenta con una buena predisposición de apoyo de las unidades de análisis que serán beneficiadas con los resultados obtenidos, que permitirá dar a la Investigación un carácter de profundidad académica a nivel de Post Grado, garantizando la culminación en el tiempo propuesto en el presente Proyecto de Tesis.

Por otro lado se cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes para financiar la Investigación de la mejor manera posible y que produzca conclusiones muy relevantes.

1.7. LIMITACION Y DELIMITACIÓN

La principal limitación que se tiene es la escasa información de segunda mano relevante, por lo cual es uno de los temas menos

estudiados y comprendidos en economía en el marco de la Región Pasco.

Asimismo se limitará al ser desarrollado en un lapso relativamente breve por que se realizará un estudio vertiginoso ya que hacer una investigación de más tiempo implica mayor inversión económica. De todas maneras se tratará de superar esta investigación atravesando muchas dificultades en la parte económica y bibliográfica los cuales serán esenciales para el desarrollo de la presente investigación.

Estas limitaciones han permitido delimitar la Investigación en el Estudio de la: **“LA GESTIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRION DE PASCO. 2013”**, haciendo con esto más factible su desarrollo, análisis, conclusión y recomendación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para desarrollar la presente investigación, se ha revisado bibliografías de la biblioteca central de UNHEVAL de temas relacionados con el problema de estudio de investigación, del mismo modo se indagó si existe investigaciones de realizadas en la Escuela de Post Grado no existiendo tema referido al tema.

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

Ordiz Fuertes, M. y Avella Camarero, L. en su investigación: **“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS: UNA SÍNTESIS TEÓRICA”**, (2002), afirma basándose en una revisión de la literatura, que, se ha justificado la importancia de contar con personal suficientemente motivado e implicado con la empresa. En este punto es donde toman relevancia las prácticas de recursos humanos como medio para conseguir tal fin. En este sentido, se ha puesto de manifiesto que las rentas superiores se consiguen a partir de grupos integrados de prácticas y que la mera implantación, si no tiene una lógica interna, puede generar resultados contraproducentes. Ello puede explicar en parte el fracaso de muchas empresas que adoptan las denominadas prácticas de alto rendimiento, sin experimentar mejora en sus resultados o incluso sufriendo una pérdida de competitividad.

Por ello, las estructuras y procesos deben diseñarse para permitir a los trabajadores influir sobre su trabajo y generar una ventaja a nivel agregado, como consecuencia de compartir el conocimiento específico que poseen, y desarrollar habilidades

y comportamientos fruto de las prácticas que se han puesto en marcha. Si las empresas no permiten a los trabajadores contribuir con sus ideas y sugerencias pierden la ventaja asociada a las habilidades y motivación de los mismos. Por tanto, las empresas deben asumir que: (1) los resultados de las inversiones en recursos humanos son observables a largo plazo, lo que puede difuminar en parte su contribución al éxito empresarial y (2) en el corto plazo, la tarea de la empresa debe ser plantear un conjunto integrado de prácticas que modifiquen la percepción de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndola en una fuente de oportunidades no sólo a nivel directivo o de accionistas, sino también para los propios trabajadores.

Finalmente menciona: la Teoría de Recursos y Capacidades puede quedarse en un argumento puramente teórico si no se tiene en cuenta que para que los recursos humanos sean estratégicos los mandos intermedios deben formar parte del proceso de formulación de la estrategia y participar en la toma de decisiones. Ellos poseen mejor información para determinar las habilidades de cada subordinado y diferenciar entre los recursos humanos estratégicos y el resto del personal en la empresa. Esto pone de manifiesto la necesidad de incluir al departamento de recursos humanos en el proceso de toma de decisiones, dado su papel privilegiado respecto a la información que tiene sobre el personal de la empresa para determinar (1) qué recursos o combinaciones de recursos deben ser potenciados para generar valor añadido y (2) qué prácticas o conjuntos de prácticas deben ser puestas en marcha para potenciar dichos recursos.

PALACIOS S, Katherine S (2006), en su investigación **“Modelo para el diseño de un sistema de control de**

gestión Académico – Administrativa en una institución Universitaria Aplicado en la División de Ingenierías de la Universidad del Norte (2006)” señala que esta investigación ha enfocado hacia factores claves de éxito aplicados a Instituciones Universitarias de países en vías de desarrollo y en particular la Institución investigada. Para ello ha trabajado centrando en el análisis del proceso de control y específicamente el Control de Gestión los tipos de control existentes, sus características y la revisión de algunos conceptos, teorías y métodos alrededor del tema de planeación y señala que: Es indispensable reconocer la integración de las funciones de planeación y control para el diseño del sistema de control de gestión.

El proceso de planeación garantiza la participación de todos los niveles de la organización y los principios de continuidad, coordinaciones e integración. Asimismo señala que el Sistema de Control de Gestión debe ser integral, periódico selectivo, creativo, eficaz eficiente, adecuado motivador, ser puente entre estrategia y acción y ser flexible.

Jorge Mejía Lira, manifiesta que en América Latina no están al corriente de los factores que facilitan u obstaculizan el uso de la evaluación como herramienta gerencial,

Fernando J. Romero U. y Erika Urdaneta (2009), en su investigación: **DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS**, tuvieron como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. Se consultaron las teorías de Chiavento (2000), Morales

y Velandia (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). El tipo de investigación fue de tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Trabajaron con un censo poblacional no probabilístico a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implicó que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras; por lo que el sistema de gestión debe ser mejorada.

Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri, en su investigación: **“EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO POR GESTIÓN DE COMPETENCIA” (2011)**, llega a la conclusión, que: Una

herramienta indispensable para enfrentar el desafío, es la gestión por competencias; esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es aprender del temor que produce lo desconocido adentrándose en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, aceptar la realidad, enfrentado el futuro en base a la misión de la empresa. La gestión por competencia pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades con los deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos ofreciendo un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2.1.2. **A NIVEL NACIONAL**

Galecio Sosa, Nicolay A. en su investigación : “Nuevo Enfoque de Control Interno (COSO) Alternativa de Solución Para Las Municipalidades” Señala que un nuevo enfoque de control interno podemos conocer debilidades en lo interno o microambiente de las municipalidades del Perú teniendo en cuenta los componentes de control interno, tomando en cuenta el COSO (Comité of Sponsorig Organizations of theadway Comisión), que es el nuevo enfoque del control interno y de manera solucionar en parte las irregularidades que se vienen presentando en algunas municipalidades del Perú.

El Informe COSO , brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su

economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiable, así como el cumplimiento de la leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como públicas. Cuanta con diferentes componentes considerando como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno.
- Evaluación del Riesgo.
- Actividades de Control Gerencial
- Sistema de Información y Comunicación.
- Actividades de Monitoreo

2.1.3. A NIVEL LOCAL:

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cuenta con Un Plan Estratégico 2010 - 2014, un Plan de Operativo Institucional que dentro de ello se considera las actividades metas y presupuesto de cada dependencia académica y administrativa y que establece la cantidad de metas a ejecutarse por cada acción.

Asimismo dentro del plan estratégico se cuenta de las actividades y proyectos a ejecutar que más señala el aspecto presupuestal y carece de la evaluación de indicadores para evaluar el mencionado instrumento.

2.2. BASES TEÓRICAS

Para realizar la investigación se desea recopilar información sobre los antecedentes de las herramientas de medición de gestión y apoyarse con planteamientos teórico basados a los indicadores que se para sustentar nuestro trabajo de investigación:

BASES TEÓRICAS N° 1:

DELINEAMIENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DEFINICION

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- ✓ ***IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:*** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- ✓ ***NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS:*** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este

procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- ✓ **FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- ✓ **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA GESTIÓN.

Definición. Conlleva a que la herramienta gerencial que muestra continuamente cuándo una Entidad y sus servidores públicos alcanzan los resultados definidos por el direccionamiento estratégico; asimismo es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Es también llamado análisis de costos de pobre calidad, que es un proceso utilizado para identificar problemas potenciales, y cuantificar los costos en los que habría que incurrir por no hacer las cosas bien desde un principio.

- 1.- Obtener o dibujar un diagrama de flujo detallado del proceso.

- 2.- Identificar todas las fases y actividades del proceso y marcar aquellas que incurran en costes de calidad; inspección, reparación y control de daños.
- 3.- Para cada actividad marcada estimar el costos que puede implicar los fallos procedentes de una deficiente calidad y el costo que puede suponer implementar acciones bien correctoras, bien preventivas para erradicar/evitar esos problemas.
- 4.- Estimar la viabilidad de las acciones correctoras.
- 5.- Proponer aquellas acciones correctoras cuya viabilidad sea posible.

Reseña Histórica.- Señala que se manejaban como diseño de umbrales o rangos, que era necesario comprender que estos son definidos para la organización de acuerdo a las áreas o factor crítico, solía hacerse un grupo de discusiones por áreas bajo, una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar (Beltrán – 1999).

Componentes Básicos del Herramienta de medición de Gestión:

- Cuadro de Mando Integral
- Plan de Hoja de Vida de Indicadores
- Reportes de Evaluación de Indicadores
- Sistema Integral de Gestión

Tipos de indicadores

- De eficiencia o del buen uso de recursos.
- De eficacia o de resultados.
- De Efectividad o impacto.

Perspectivas de las Herramientas de Medición de Gestión - Sistema de Medición de Gestión

- Perspectiva Responsabilidad Social: Conjuntos de objetivos e indicadores que miden los planes estratégicos, los beneficiarios de

los servicios que entrega la entidad y la comunidad, si como el cumplimiento de sus responsabilidades como ciudadano corporativo.

- **Perspectiva Cliente:** Conjuntos de objetivos e indicadores que miden el desempeño de la entidad frente a sus usuarios estratégicos y a sus públicos de interés.
- **Perspectiva Recursos:** Conjunto de objetivos e indicadores que miden el desempeño en relación con el uso adecuado de los recursos.
- **Perspectivas Procesos.-** Conjunto de objetivos e indicadores que expresan la adecuación y miden la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos que integran la cadena de valor.

Importancia.- Es la disciplina y frecuencia en el seguimiento, que asegura la incorporación del modelo de la gestión, hace más fácil su ajuste, facilitar la toma de decisiones, crea cultura, se convierte en un sistema preventivo para la Entidad, la vuelve proactiva y anticipadora y no simplemente reactiva. Esta sección conforma el Manual de Indicadores definidos y adaptados, para medir el desempeño de los procesos establecidos, documentados e implementados en el Mapa del Procesos de la Entidad.

Ventajas.- Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.

Desventajas.- Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

BASES TEÓRICAS N° 2:**"DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LAS DEPENDENCIAS"**

Definición.- Es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de las entidades públicas y privadas.

Objetivo.- Es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización, y los resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

Finalidad del mérito individual.- se caracteriza por dos grandes finalidades como:

- Administrativas: En que la atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas todas unas series de medidas administrativas.
- De mejora: en que la atención está puesta en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

Principios básicos.- La valoración del personal o evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo como son:

- La Evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización o entidades públicas y privadas.

- Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante de puestos de trabajo.
- Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse claramente.
- El Sistema de evaluación requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor – evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Alcance.- Esta para todos que ocupan el cargo de las direcciones como generales y de recursos Humanos como son:

- **Dirección:** Aprueba y valida dando su beneplácito a la implantación del sistema de evaluación del desempeño
- **Recursos Humanos:** Diseña o supervisa técnicamente el sistema y planifica la ejecución, integrando en el sistema la Información obtenida.
- **Supervisor:** Garantiza la ejecución del proceso en tiempo y forma, y media cuando hay discrepancias entre evaluador y evaluado
- **Evaluador:** Observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado
- **Evaluado:** Es el objeto de la evaluación. Consensual con el evaluador su nivel de desempeño y los objetivos para el próximo periodo.

Fases de la Evaluación del Desempeño: Se realiza el proceso de evaluación del desempeño, al personal que ingrese o cuando este desempeñando sus labores al personal de planta o temporal que ello está a cargo de los directores y coordinadores del área para ello se encuentra las siguientes fases:

- Planeación del Desempeño.
- Seguimiento y acompañamiento.
- Evaluación para el Desarrollo.

Desarrollo del Sistema de Evaluación.- Es el proceso de evaluación del desempeño en las Instituciones públicas y privadas se deben regir por principios y criterios para ello se enfoca de la siguiente manera:

- **Planeación del Desempeño**

Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.

Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

- **Evaluación del Desempeño**

Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado).

Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores).

- **Los Criterios de desempeño.-**

Están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación. Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada.

Las acciones a cumplir son:

- Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño.

- Evaluación del logro específico de los objetivos.
- Revisión de los logros especiales alcanzados.
- Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

Ventajas.- Se desagrega las ventajas de la siguiente manera:

- ✓ Conocer cómo se están haciendo las cosas
- ✓ Detectar necesidades de formación
- ✓ Conocer mejor al colaborador directo
- ✓ Establecer objetivos individuales
- ✓ Orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del colaborador
- ✓ Poner al día las descripciones de puestos
- ✓ Conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados
- ✓ Establecer sistemas de retribución más justos

2.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BASICOS

Para la presente investigación detallaremos los términos mayor usados en el trabajo de seguimiento hasta su culminación de la investigación los siguientes términos.

Planeación.- Es el primer pasó a seguir para el desarrollo de un sistema exitoso de control de gestión que desea controlar y establecer objetivos estratégicos que marcan el rumbo a la viabilidad de la organización.

Control.- Es una etapa primordial en la administración de una empresa que cuenta con planes definidos y adecuados a la dirección eficiente en la parte ejecutiva. Es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Integración.- es el fin de planear de manera simultánea e independiente en todas las áreas de la organización.

Estrategia.- Hacer que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo, pone en evidencia que el equipo directivo no puede implementar la nueva estrategia en solitario. Necesita la participación activa de todos los integrantes de la organización. Se trata de una comunicación de arriba-abajo, dejando a los individuos la tarea de encontrar mejores formas de trabajo y de desarrollo del negocio que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización.

Visión.- Es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo y sirve de rumbo y compensación para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Confiabilidad.- Define como la probabilidad de desempeño eficiente y eficaz de las personas, en todos los procesos, sin cometer errores o fallas derivados del conocimiento y actuar humano, durante su competencia laboral, dentro de un entorno organizacional específico

Eficiencia.- expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos

Eficacia.- está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

Función.- toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado, o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

Indicador de logro.- Es la razón entre actualidad y capacidad que muestra como se está evolucionando hacia la meta deseada. Se calculará efectuando la división entre medición realizada del indicador y el valor estimado como meta deseada.

Trabajo en equipo.- Consiste la forma de organización explícita de un grupo, que comparte objetivos, cuyo logro requiere realizar actividades interdependientes que superan la simple suma de aportes de sus miembros. Y de ello se identifica las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo optimizado resultados y logrando un rendimiento excepcional con compromiso y confianza mutua

Motivación intrínseca.- Se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo más que de cualquier recompensa externa o del externo, como dinero y otros; asimismo está motivada a trabajar en una solución de un problema y el reto es encontrar una solución.

Desarrollo de trabajo en equipo.- Está conformada de un equipo, y esta a su vez pasa por una serie de etapas como la formación que se caracteriza por una gran incertidumbre respecto de la estructura y liderazgo, con conflicto de resistir al control que ejerce cada uno, y una organización que surgen relaciones estructurales como roles estables, con mutuas influencias y una realización de estructurar los objetivos del grupo que estarán bien definidos.

Motivación en grupo.- Es como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual y/o interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo en equipo.

2.4. Bases epistémicas

La perspectiva estratégica atribuido a gastos Berger Quento define como una actitud des espíritu de visualizar el futuro y actuar la

presente; asimismo Michel Godel señala una “reflexión para que la acción del presente con la ley de los futuro posible” los citados autores también conciben a las perspectiva con una necesidad de construcción social del futuro que muestra y permite la generación de una cultura exploratoria, es así como todo proceso la prospectiva demanda la participación de todos los actores que tienen que ver con una determinada realidad y dimensión organizacional que existe cambios en el futuro; sin conocer sus anhelos, capacidades y experiencias.

La parte integral de la metodología propuesta, es la permanente reflexión acerca del papel que la universidad juzgara en un entorno caracterizado por la presencia de una estructuras; nuevas formas de organización, de nuevas fronteras, nuevos valores, nuevas demandas para la sobrevivencia de la generación de proyectos sustentables y de obligatoriedad de usar de manera equilibradas los recursos ; asimismo las debilidades que toda las dependencias de la universidad debe contar equilibrio multidisciplinario de asesores, integrados en unidades de análisis de cursos de acción política, que diseña las alternativas, evalúen el impacto de la toma de decisiones recauden con cambios necesarios de ruta.

Bajo estos principios, es necesario concluir que las personas deben tener un protagonismo en los modelos de gestión, de tal manera que pueda crearse el mejor entorno posible para la obtención de resultados innovadores y para el mantenimiento del capital humano de las organizaciones. Con esta finalidad, el Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa ha promovido y financiado que la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE) elabore una herramienta informática que promueva avanzar hacia nuevos modelos de gestión basados en las personas, que se construye sobre los tres ejes fundamentales de cualquier organización: la “Cultura”, el “Sistema de Gestión” y el “Sistema de dirección”.

La “Cultura de gestión con personas” identifica, trabaja y mejora ésta como base de la organización y la gestión con personas y hace referencia a los siguientes aspectos de la empresa: la propiedad, la participación de las personas en la gestión y la transparencia de ésta, la igualdad, la delegación para la asunción de responsabilidades y el liderazgo de la dirección.

El sistema, dentro de este mismo capítulo dedicado a la “Cultura de gestión con personas”, también indaga en cuestiones como la igualdad, la delegación para la asunción de responsabilidades o el liderazgo en la dirección.

Estos aspectos, que inciden directamente en que la organización reflexione sobre elementos tan importantes como sus políticas de contratación, la equiparación mujer/hombre, la conciliación, la cultura de la delegación o la dirección participativa, tienen una importancia fundamental en una adecuada gestión basadas en las personas, ya que modifican positivamente la cohesión dentro del cuerpo empresarial y promueven un beneficioso acercamiento entre las personas que conforman la organización, independientemente de las responsabilidades de liderazgo de cada una de ellas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación está enmarcada en un nivel de Investigación descriptivo-explicativo, lo cual permitirá determinar la relación que existe entre las herramientas de gestión y desempeño de los trabajadores de la UNDAC, permitiendo la descripción, interpretación y análisis de las características más relevantes de cada variable. Dado que, la investigación aplicada, guarda íntima relación

con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

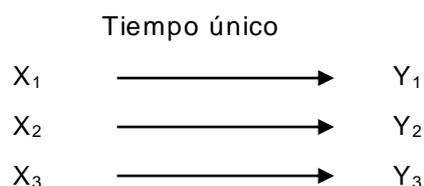
3.2. Tipo de Investigación

La tipología de Investigación que se relaciona con el presente estudio reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada como una **Investigación Aplicada**, dado a su compatibilidad de caracteres como al diseño de la estructura en el desarrollo de la misma, en el sentido de encontrar relaciones prácticas entre la gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco.

3.3. Diseño y Esquema de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo No Experimental, es decir se va a identificar un conjunto de entidades que representan el objeto del estudio y se procederá a la observación de los datos, los diseños no experimentales son aquellos que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

Considerando las Hipótesis formuladas, se empleará el Diseño Transeccional Causal; ya que se describirán relaciones entre dos o más variables en un momento determinado; considerando la relación causa-efecto (causales), teniendo el siguiente esquema:



3.4. METODOS

Los principales métodos que se utilizarán en la Investigación son:

Método Deductivo

Partiremos de los hechos y fenómenos generales que se han dado lugar en el Perú, En la Región Pasco, así como de las teorías, actas y normas genéricas que se van a obtener a través de las fuentes secundarias, con el propósito de explicar el comportamiento individual y el efecto multiplicador del desempeño que han tenido y tienen los trabajadores de las dependencias Administrativas Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco, en relación a la gestión.

Método Inductivo

Partiremos de hechos particulares que se han venido dando respecto al desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco, en relación de la gestión. Hechos “datos” obtenidos a través de las fuentes primarias con el propósito de explicar el comportamiento global y el efecto multiplicador que tienen en su institución.

Método de Análisis

Comenzaremos por la identificación de cada una de las variables en estudio, que caracterizan la gestión y el desempeño de los trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco. De tal manera que permita separarlo de un todo hasta llegar a conocer sus elementos y determinar la relación de causa – efecto entre las variables que componen el objeto de investigación.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La Población de la presente investigación está representado por el total de trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco, ascendiendo a 324 unidades de análisis.

CUADRO N° 03
PERSONAL ADMINISTRATIVO NOMBRADO Y CONTRATADO POR NIVELES

NIVELES	CANTIDAD	%
Directivo IV	1	0.01
Directivo III	27	0.33
Directivo II	18	0.22
Directivo I	16	0.20
SUB-TOTAL	62	0.77
Profesional A	45	0.56
Profesional B	52	0.64
Profesional C	68	0.84
Profesional D	41	0.51
Profesional E	35	0.43
SUB-TOTAL	241	2.97
Auxiliar A	13	0.16
Auxiliar B	7	0.09
Auxiliar C	1	0.01
SUB-TOTAL	21	0.26
TOTAL	324	4.00

Fuente: UNDAC

Elaboración: Propia

3.5.2. Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha recurrido a la siguiente fórmula de población finita, por estar conformada por 324 trabajadores de las dependencias Administrativas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco como unidades de análisis.

Por lo tanto se empleará la fórmula de muestra representativa:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 N + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra = ¿?
- P = Probabilidad de éxito = 50%
- Q = Probabilidad de Fracaso = 50%
- N = Tamaño de la Población = 324 u.a.
- E = Limite de error probable = 5% = 0.05
- Z = Valor Z, con nivel de significación $\alpha = 5\%$
 → Z = 1.96

Reemplazando los valores en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (324)}{(0.05)^2 \cdot (324) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

n = 176 Unidad de análisis (Nº de encuestas)

La selección de los elementos de la muestra se realizará de manera probabilística estratificada, considerando el siguiente cuadro de distribución:

CUADRO N° 04
MUESTREO ESTRATIFICADO

ESTRATO	NUMERO	PROPORCION	SUB MUESTRA
DIRECTIVOS	62	0.19	34
PROFESIONALES	241	0.74	131
AUXILIARES	21	0.06	11
TOTAL	324	1.00	176

FUENTE Y ELABORACION: PROPIA

3.5. TECNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

3.6.1. TECNICAS

Se utilizarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental.
- Encuesta.

3.5.2. INSTRUMENTOS

Se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Ficha bibliográfica
- Ficha hemerográfica.
- Cuestionario.

	TECNICA	
	ANALISIS DOCUMENTAL	ENCUESTA
INSTRUMENTO	<p>FICHA BIBLIOGRAFICA</p> <p>La ficha bibliográfica es una ficha pequeña, que servirá para anotar los datos de un libro o artículo. (Ver Anexo N° 01)</p> <p>FICHA HEMEROGRAFICA</p> <p>Esta ficha la usaré cuando desee guardar información ó datos de alguna revista o periódico (Ver Anexo N° 02)</p>	<p>CUESTIONARIO</p> <p>El Cuestionario lo utilizaré para recoger información en un tiempo relativamente breve", empleando preferentemente preguntas cerradas y codificadas que serán de fácil proceso con el software SPSS (Ver Anexo N° 03).</p>

3.6.3. PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

El procesamiento de los Datos se hará empleando para ello el Software SPSS Versión 17 en español, para luego comandar

la presentación de tablas estadísticas, cuadros estadísticos y gráficos estadísticos, así como la d6cima de hip6tesis, empleando el estadístico Chi cuadrado PRUEBA DE INDEPENDENCIA para demostrar la independencia o dependencia de las variables correspondientes.

V. PRESUPUESTO

6.1 Potencial Humano.-

Tesista
Asesor, Asesor Externo
Colaboradores

6.2 Recursos Materiales.

Material de Escritorio
Material de Enseñanza
Material de Procesamiento Automático de datos

6.3.- Recursos Financieros

BIENES		COSTO UNITARIO	IMPORTE S/.
Papel bond A4	3 millares	22.00	66.00
Lapiceros (Azul y negro)	6 unidades	2.00	12.00
Plumones	4 unidades	3.00	12.00
USB	2 unidad	60.00	120.00
Archivador con Palanca	4 unidades	25.00	100.00
CD	6 unidades	2.00	12.00
SUB TOTAL			322.00
SERVICIOS			
Servicio de Internet	30 horas	1.00	30.00
Fotocopias	200 hojas	0.10	20.00
Tiños	servicio	0.00	150.00
Impresiones	servicio	0.00	200.00
Encuadernados	4 ejemplares	30.00	120.00
Pasajes	varios	0.00	200.00
Servicio de telefónico	varios	0.00	120.00
Asesor Escuela de Post Grado			250.00
Asesor Externo			2000.00
Colaboradores			288.00
Imprevistos			100.00
SUB TOTAL			3478.00
EQUIPAMIENTO			
Computadora Laptop			3200.00
SUB TOTAL			3200.00
TOTAL GENERAL			7000.00

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. BELTRAN, Jesús: 1999. Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad Colombia, 3R Editores.
2. Canon y J Gil: 2001. Gerencia Integral de la Tecnología Informática - 2005.
3. FRANKLIN, E.: Auditoria Administrativa México.
4. Mejía Lira, José: 2005. La Evaluación Como Herramienta Para una Gestión Pública Orientada a Resultados la Práctica de la Evaluación en el Ámbito Público Mexicano México.
5. Mercedes Salcedo, Ana: 2012. Tesis: Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estratégica del Ministerio de Administración Pública 2006-2010 República Dominicana
6. Mosquera Chávez, Vivian: 2012. Propuesta De Instrumentos para Optimizar la Gestión de los Recursos Financieros del I.E.S.T.P Juanjui de la Provincia De Mariscal Cáceres en el Año 2012”.
7. Nicolay A. Galecio Sosa: Nuevo Enfoque de Control Interno (COSO) Alternativa de Solución para Las Municipalidades - Trabajo de Investigación de la Universidad Nacional de Piura.
8. Reyes Rocha, Humberto: 2002. Indicadores y Herramientas modernas de Gestión Lima.
9. Rosemberg, Jerry M: 2003. Diccionario de Administración Financiera España
10. Royero, Jaim : 2010. Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios (Revista Iberoamericana) Lugar: Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui-Iberoamérica

ANEXOS

ANEXO N° 01**FICHA BIBLIOGRAFICA A SER EMPLEADA EN LA
INVESTIGACION**

- Título de la publicación.
- Lugar de la edición.
- Lugar de edición.
- Editor-autor.
- Fecha.
- Periodicidad o frecuencia irregular.
- Precio
- Dirección.
- Título(s) anterior(es).

ANEXO N° 02**FICHA HEMEROGRAFICA A SER EMPLEADA EN LA
INVESTIGACION**

- Autor del artículo.
- Título del artículo.
- Título original, si es traducción.
- Título del periódico.
- Lugar de publicación.
- Fecha.
- Número ó título de la sección.
- Página.

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL

ESCUELA DE POST GRADO

“HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO

HUÁNUCO

CUESTIONARIO

Señores Trabajadores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la ciudad de Cerro de Pasco, el propósito de este cuestionario es investigar **“La Gestión y el Desempeño de los Trabajadores de las Dependencias Administrativas de la UNDAC de la ciudad de Pasco”**, para tal efecto sírvase responder las preguntas marcando con una aspa (x) la alternativa que Ud. cree conveniente.

I. RESPECTO A LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 ¿La universidad cuenta con una planificación estratégica, que permita realizar trabajos en equipo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

.....

1.2 ¿En la planificación estratégica de la universidad está consignada la experiencia laboral?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

.....

1.3 ¿Conoce usted si al elaborar el plan estratégico los trabajadores de la universidad mostraban su satisfacción en el trabajo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

.....

1.4 ¿Para desarrollar un proceso de control en la universidad cree usted que sería mejor realizarlo en trabajo de equipo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

1.5 ¿La universidad cuenta con procesos de control para la motivación intrínseca?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

1.6 ¿En la universidad cuenta un proceso de control para el trabajador universitario considera una sentir satisfacción en el trabajo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

1.7 ¿En la universidad existe una integración para realizar trabajos en equipo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

1.8 ¿Los trabajadores de la universidad realiza eventos de integración para para implementar sus conocimientos y contar con experiencia laboral?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

1.9 ¿Sabe usted si en la universidad cuenta con un manual de integración y dentro de ello está considerado la motivación intrínseca?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

RESPECTO A CUADRO DE MANDO

2.1 ¿Cómo empleado de la UNDAC conoce usted las estrategias que cuenta para realizar trabajos en equipo?

Siempre A veces Nunca

Especifique ¿Por qué?

.....

2.2 ¿Existe en la Universidad alguna estrategia para agrupar a los trabajadores con experiencia laboral?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.3 ¿Sabe usted que durante su funcionamiento de la Universidad, se aplica una estrategia que contaba con una motivación intrínseca?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.4 ¿En la Universidad existe modelos de trabajo en equipo se han desarrollado dentro de su desarrollo de sus actividades?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.5 ¿Conoce usted de algún modelo de experiencia laboral que aplica la institución para su desarrollo?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.6 ¿Sabe usted si la Universidad aplica algún modelo de motivación intrínseca?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.7 ¿Conoce usted si en la visión de la Entidad relacionan con el trabajo en equipo?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.8 ¿Podría usted señalar una visión para la institución que a usted que le de satisfacción en el trabajo?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.9 ¿Tienen conocimiento usted trabajador de la UNDAC que existe confiabilidad de la Experiencia laboral?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

2.10 ¿Conoce usted la confiabilidad de los instrumentos de gestión y establece una motivación intrínseca?

Siempre A veces Nunca
 Especifique ¿Por qué?

III RESPECTO SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

3.1 ¿Sabía usted que la eficiencia tienen relación con el trabajo en?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

3.2 ¿Cree usted que en la UNDAC se aplica la eficiencia con la experiencia laboral?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

3.3 ¿Podría usted señalar que la UNDAC aplicando una eficiencia mejoraría en con la motivación intrínseca?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

..

3.4 ¿Se comunica usted con eficacia haciendo uso la motivación intrínseca?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

..

3.5 ¿La eficacia señala el cumplimiento de las actividades para lograr una Satisfacción de trabajo?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

3.6 ¿Estaría de acuerdo usted que la toma de decisiones se relacionaría con el trabajo en equipo?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....

3.7 ¿Está de acuerdo usted que el indicador de logro se relaciona con la satisfacción del trabajador?

Si No

Especifique ¿Por qué?

.....
