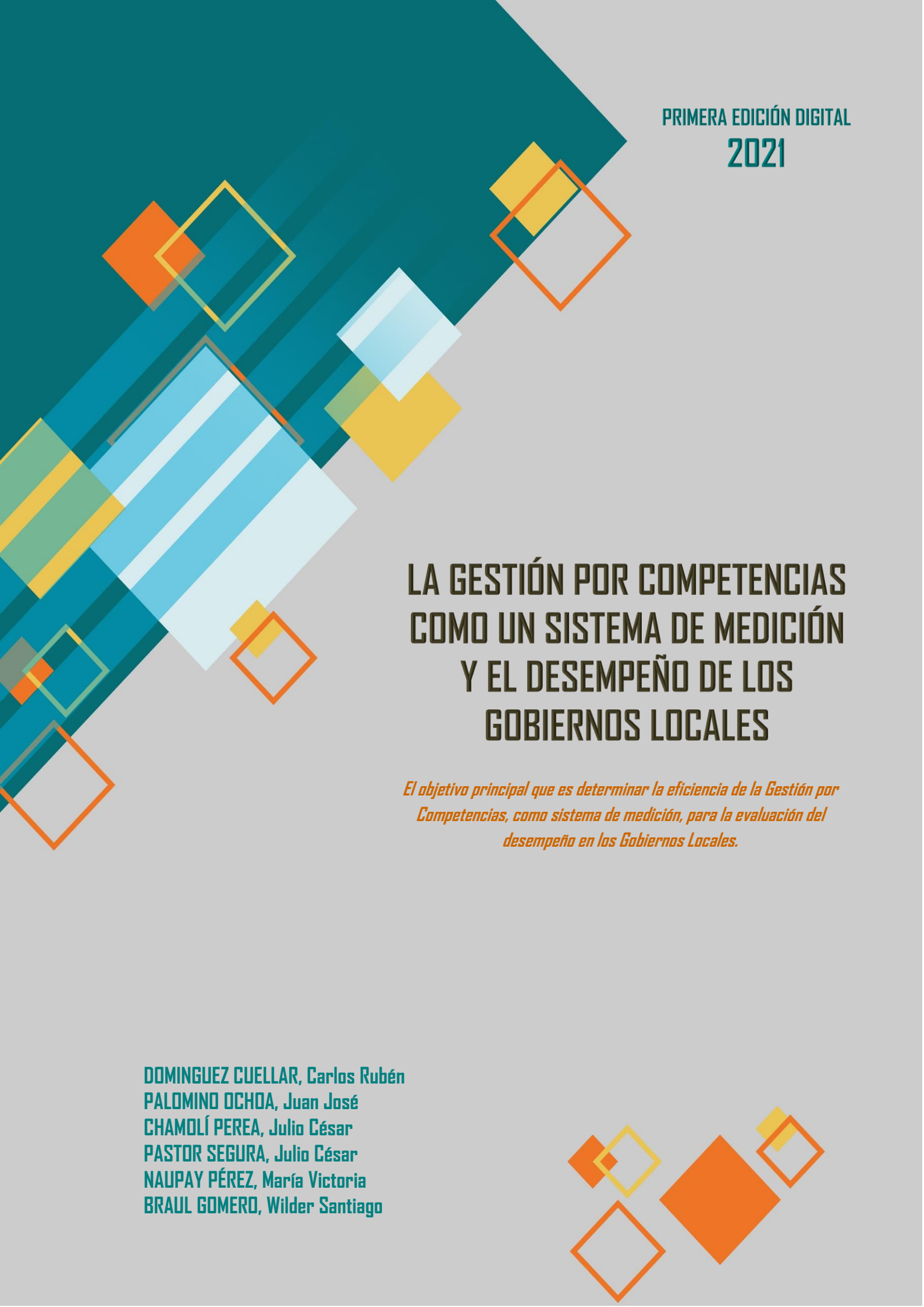




PRIMERA EDICIÓN DIGITAL
2021

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

El objetivo principal que es determinar la eficiencia de la Gestión por Competencias, como sistema de medición, para la evaluación del desempeño en los Gobiernos Locales.

DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén
PALOMINO OCHOA, Juan José
CHAMOLÍ PEREA, Julio César
PASTOR SEGURA, Julio César
NAUPAY PÉREZ, María Victoria
BRAUL GOMERO, Wilder Santiago

DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén
PALOMINO OCHOA, Juan José
CHAMOLÍ PEREA, Julio César
PASTOR SEGURA, Julio César
NAUPAY PÉREZ, María Victoria
BRAUL GOMERO, Wilder Santiago

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Editor
DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén





LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Autor:

- © DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén
- © PALOMINO OCHOA, Juan José
- © CHAMOLÍ PEREA, Julio César
- © PASTOR SEGURA, Julio César
- © NAUPAY PÉREZ, María Victoria
- © BRAUL GOMERO, Wilder Santiago

Hecho el Depósito Legal en La Biblioteca Nacional del Perú: 2021-13283

Primera Edición Digital: Noviembre, 2021

Publicación disponible en: <https://www.unheval.edu.pe/useybt/>

Editado por:

DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén

Dirección:

Psje. General Montero 140
Ucayali - Coronel Portillo – Callería
Perú

ISBN: 978-612-00-7123-6

Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial, sin permiso expreso de los autores.



DEDICATORIA

A María, mi esposa y amor eterno por estar siempre a mi lado, brindándome su entrega, dedicación y sobre todo por su inmenso amor, conocimiento, comprensión y paciencia durante estos años de mi vida, quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional. Mil gracias porque siempre estás a mi lado sin condiciones.

A mis hijos **Jean Carlos, Roberto Carlos** y a mi bebé **Carlos Jesús** por todas las veces que no pudieron tener a un papá de tiempo completo.

DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme estar junto a mi familia y culminar con éxito la presente tesis, también un agradecimiento sincero a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo.

Especialmente agradezco al Dr. Arnulfo Ortega Mallqui, Dr. Italo Alejos Patiño y al Mg. Andrés Avelino Cámara Acero por su asesoría siempre dispuesta. Gracias a mis compañeros por su gran ayuda cuando me enfrentaba con ciertos problemas.

DOMINGUEZ CUELLAR, Carlos Rubén

RESUMEN

El desarrollo del presente proyecto de investigación ha tenido una secuencia lógica para aplicar los procedimientos mínimos de una gestión por Competencias en los Gobiernos Locales de la Provincia de Coronel Portillo de la Región Ucayali, **buscando el objetivo principal** que es determinar la *eficiencia de la* Gestión por Competencias, como sistema de medición, *para* la evaluación del desempeño en los Gobiernos Locales.

Los **métodos y técnicas** que se han empleado son: la entrevista, encuesta, observación y análisis documental, y los respectivos instrumentos como la guía de las técnicas, para llegar a un análisis y procedimientos de la información, presentándose 10 tablas y gráficos que permiten llegar a conclusiones y recomendaciones importantes.

Desarrollados los objetivos específicos propuestos, en el cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener resultados que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada; nos permitió establecer como resultado que existe una relación estructural entre objetivos, hipótesis y conclusiones; y empleando criterios de calificación, hemos obtenido de la muestra, la información que entre la hipótesis y las conclusiones hay un alto grado de relación (100%), y que a la vez nos expresa que la hipótesis tiene una total consistencia y veracidad.

ÍNDICE

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
ÍNDICE	8
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	<i>Descripción del problema.</i>	13
1.2	<i>Formulación del problema.</i>	15
	1.2.1. Problema General:	15
	1.2.2. Problemas Específicos:	15
1.3	<i>Objetivo general y objetivos específicos:</i>	16
	1.3.1. Objetivo General:	16
	1.3.2. Objetivos Específicos.	16
1.4	<i>Hipótesis General y Sistemas de Hipótesis.</i>	16
	1.4.1. Hipótesis General	16
	1.4.2. Hipótesis Específicas	17
1.5	<i>Variables:</i>	17
	1.5.1. Variable Independiente	17
	1.5.2. Variable Dependiente	17
	1.5.3. Operacionalización de las variables:	18
1.6	<i>Justificación e importancia.</i>	18
1.7	<i>Viabilidad</i>	19
1.8	<i>Limitaciones.</i>	19

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1.	<i>Antecedentes.</i>	21
2.2.	<i>Bases teóricas</i>	26
2.3.	<i>Definiciones conceptuales.</i>	34
2.4.	<i>Bases epistémicos.</i>	41

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	<i>Tipo de investigación</i>	43
3.2.	<i>Diseño y esquema de la investigación</i>	44
3.2.1.	Método	44
3.2.2.	Diseño y Esquema de Investigación	44
3.3.	<i>Población y muestra</i>	45
3.3.1.	Población	45
3.4.	<i>Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos.</i>	46
3.5.	<i>Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos</i>	47
3.5.1.	Técnicas:	47
3.5.2.	Procesamiento y presentación de datos	47

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	<i>Resultados del trabajo de campo.</i>	49
4.1.1.	Evaluación de la Gestión Municipal.	49
4.1.2.	La Gestión Por Competencias y el Proceso de Evaluación.	51
4.1.3.	Evaluación de la Planeación Estratégica.	52
4.1.4.	Planeación de la Gestión por Competencias.	54
4.1.5.	Ejecución del Sistema de Gestión por Competencias.	56
4.1.6.	Análisis del Sistema de Gestión por Competencias.	58
4.1.7.	Gestión Municipal.	60
4.1.8.	Eficiencia del Sistema de Gestión por Competencias.	62
4.1.9.	Economía del Sistema de Gestión por Competencias	64
4.1.10.	Efectividad del Sistema de Gestión por Competencias	66
4.2.	<i>Debilidades y carencias de las municipalidades</i>	68
4.3.	<i>Políticas, programas y estrategias de gestión.</i>	70

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.	<i>Contrastación con los referentes bibliográficos</i>	74
5.2.	<i>Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis</i>	76
5.3.	<i>Aporte científico de la investigación</i>	76
5.4.	<i>Aporte científico de la investigación</i>	77

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1.	<i>Conclusión general.</i>	80
6.1.1.	Conclusiones Específicas.	80
6.2.	<i>Sugerencias</i>	81

BIBLIOGRAFÍA	82
--------------------	----

ANEXOS	84
--------------	----

INTRODUCCIÓN

Al realizar la investigación sobre “La Gestión por Competencias como un sistema de medición del desempeño de los Gobiernos Locales de la Provincia de Coronel Portillo de la Región Ucayali – periodo 2012”; se tuvo como origen la preocupación por las deficiencias que presentan dichas instituciones en sus diferentes áreas.

Consideramos que el desarrollo de este estudio, tiene como finalidad conocer y analizar la evaluación que realiza la gestión por Competencias y el objetivo de identificar la medición del desempeño y las deficiencias encontradas en las áreas arriba mencionadas. Asimismo, el estudio se complementa con el conocimiento de los procedimientos de medición del desempeño y las bases sobre las cuales se realiza la gestión en los gobiernos locales.

Para el desarrollo de la presente investigación se mantuvo el orden lógico; tratando en su **Capítulo I: El problema de Investigación**, sobre la descripción de la realidad problemática, formulación de problemas, objetivos e hipótesis de la investigación, variables, Justificación e importancia de la investigación y finalmente la viabilidad y limitaciones.

En su **Capítulo II Marco Teórico**, se contó con material teórico especializado que respalda las variables de investigación, el mismo que ha permitido dar un marco explicativo, a base de conceptualizaciones sobre la “Gestión por Competencias” y el “Desempeño de los Gobiernos Locales de la región Ucayali; finalizando con los bases epistémicos.

El desarrollo del **Capítulo III – Metodología**, se describió el Tipo de Investigación, Diseño y esquema de la Investigación, Población y muestra, Instrumentos de recolección de datos y finalmente las técnicas e instrumentos empleados para recabar y procesar las informaciones que justifican la investigación del trabajo de campo, es decir metodológicamente se agrupó todo ese material.

En el **Capítulo IV – Se muestra los Resultados del trabajo** de campo, con aplicaciones estadísticas mediante distribución de frecuencias y la Prueba de hipótesis.

En el **Capítulo V – Discusión de Resultados**, Se presenta la contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas, la contrastación de las hipótesis secundarias en forma general.

En el Capítulo VI - Conclusiones y Sugerencias; las primeras se encontraron como resultado de un trabajo de inferencia; en cuanto a la segunda, se dedujeron como resultado de un proceso metodológico integral.

Como colofón del proyecto de investigación se presenta la bibliografía y el cuestionario de preguntas de la encuesta aplicada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN





CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema.

En la actualidad el proceso de globalización de los mercados mundiales exige gran nivel de competitividad y por ende calidad en todos los aspectos a las organizaciones, lo que lleva a los científicos a establecer modelos que instruyan a las autoridades gerentes a la rápida adaptación de los cambios y por ende la consecución de sus objetivos. Estos modelos surgen para dar respaldo a las instituciones y al mismo tiempo impulsar a que se desarrollen diversos estudios que determinen los verdaderos caminos al éxito en las organizaciones.

Las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad marcan la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que, la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las instituciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una institución de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de la gestión humana, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos.

La experiencia de las instituciones con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los trabajadores como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Las instituciones que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado.

Este fenómeno estratégico no escapa de la realidad peruana, ya que las instituciones quieren ser cada día más competitivas en el difícil mercado nacional, por esta razón los gerentes buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a ser un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la institución, marcando el éxito de las mismas. Es por ello, que las autoridades deben hacer su mayor inversión en la capacitación continua del elemento más importante como son los seres humanos en la institución. Este tema reviste igual importancia tanto en el sector privado como en el sector público, siendo este último el que debe marcar la pauta desde todos los ámbitos que lo integran, y así brindar el respaldo necesario al sector privado para que juntos logren el desarrollo que tanto anhela el país, y qué mejor forma que adaptarse a los cambios que impulsar la globalización en cuanto a la gestión humana.

En este orden de ideas, en el sector público se tiene como experiencia de aplicación de gestión por competencias a instituciones como al Banco Central de Reservas (BCR), (MEF) y otras instituciones donde surge una manera diferente de afrontar el quehacer institucional, ya que, nuevas reglas de juego, requieren actuaciones distintas y como respuesta a esta exigencia, se produce el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Personal, a través de su Oficina Técnica, que se cristaliza en el diseño de un Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas,



personales y gerenciales que ofrezcan valor agregado al quehacer institucional, para permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado.

En este sentido, las Instituciones Educativas a nivel Superior; por ser entes formadores del talento humano, deben ir a la vanguardia de la formación integral, para contar con hombres y mujeres capaces de crear, proponer, decidir y actuar fortaleciendo los valores éticos, culturales y morales que permitan formar una sociedad económica y socialmente competitiva.

A esta realidad no escapa la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, que también requiere de un personal apto y competente en todos los aspectos necesarios para lograr las metas esperadas en cada una de las dependencias que la conforman, en función de lograr la excelencia en este municipio. A pesar de que en todas las dependencias de la referida institución existe la necesidad de desarrollar las competencias, es la Municipalidad provincial de Coronel Portillo del departamento de Ucayali donde se encontró la posibilidad de realizar la presente investigación, que dio respuesta a la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del problema.

1.2.1. Problema General:

¿En qué medida la Gestión por Competencias, como sistema de medición, permite evaluar el desempeño de los Gobiernos Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

1.2.2. Problemas Específicos:

a. ¿De qué manera la planeación de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?



b. ¿De qué forma la ejecución de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

c. ¿De qué modo el Informe de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

1.3 Objetivo general y objetivos específicos:

1.3.1. Objetivo General:

Determinar la *eficiencia de la* Gestión por Competencias, como sistema de medición, *para* la evaluación del desempeño en los Gobiernos Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

1.3.2. Objetivos Específicos.

a. Proponerla planeación de la gestión por competencias como sistema de medición, facilitando la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

b. Aplicar la gestión por competencias como sistema de medición, facilitando la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

c. Evaluar la eficiencia de la gestión por competencias como sistema de medición, facilitando la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?

1.4 Hipótesis General y Sistemas de Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

La Gestión por competencias, como sistema de medición, es eficiente para la evaluación del desempeño de los Gobiernos



Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- a.** Si la planeación de la gestión por competencias logra obtener una adecuada comprensión y conocimiento del desempeño de actividades; entonces, facilitará la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.
- b.** Si la ejecución de la gestión por competencias permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.
- c.** Si el Informe de la gestión por competencias contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones más pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.

1.5 Variables:

1.5.1. Variable Independiente.

La gestión por competencias como un sistema de medición.

1.5.2. Variable Dependiente.

Desempeño de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.



1.5.3. Operacionalización de las variables:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente La gestión por competencias como un sistema de medición.	Planificación estratégica	• Planeación. • Ejecución. • Evaluación
Variable Dependiente Desempeño de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.	Calidad de gestión	• Eficiencia • Economía • Equidad

1.6 Justificación e importancia

En el momento actual se hace necesaria la realización de este estudio ya que para todos los profesionales de gestión en la municipalidad provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali supone un problema al contemplar, dado los altos índices de fracaso en la gestión municipal, en muchas ocasiones el fallo está en la toma de decisiones; los que vienen dados por las habilidades directivas y los estilos de dirección de los funcionarios públicos en una realidad como la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.

Su importancia radica porque aportara temas y problemáticas para seguir estudiando y mejorando la gestión municipal en beneficio de los usuarios. Así mismo es importante porque nos permitirá conocer el estado actual de



las habilidades que desarrollan los funcionarios públicos para así tomar decisiones de capacitación de desarrollo de habilidades de dirección en las futuras autoridades.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, los resultados permitirán proponer soluciones y estrategias concretas que permitan mejorar el desempeño de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali.

1.7 Viabilidad

La presente investigación es viable, porque se cuenta con acceso directo a las fuentes de información ya que el investigador ocupa un cargo de confianza en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali. Asimismo, se tiene acceso a una bibliografía actualizada de forma digital y escrita, a la vez los costos para realizar la investigación son accesibles al investigador y se tiene el tiempo y el asesoramiento de un especialista de la escuela de post grado.

1.8 Limitaciones

Entre las limitaciones que se pueden presentar es: la falta de comprensión de la importancia del tema por parte de los funcionarios que laboran en la institución y como toda reacción humana la información que darían en cierta forma la duda, en la veracidad de los datos por lo que tendría cierta limitante para poder hacer inferencias mucho más contundentes en la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO





CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes.

Se ha visitado diferentes bibliotecas y no se han encontrado investigaciones relacionados al tema, sin embargo describimos algunos estudios de reconocidos autores:

McClelland, David. (1999) “**Medir la competencia en lugar de la “Inteligencia”**” (profesor de la Universidad de Harvard), ha sido uno de los primeros autores que nos describió y acercó al concepto “competencias” y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo, y su puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento.

En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc.

En sus investigaciones utilizó la entrevista de incidentes críticos (de Flanagan) donde se pide a los sujetos que piensen en situaciones importantes que se han producido en su trabajo que cristalizaron en un éxito o fracaso, y describan las conductas que llevaron a cabo con todo detalle; de esta forma se puede discriminar de forma objetiva qué comportamientos habían sido exitosos y cuáles no.



Identificó muestras representativas de sujetos que habían triunfado en su trabajo con otras que habían fracasado y valoraba las características personales (competencias) asociadas con las actuaciones exitosas. Así llegó a distinguir las competencias diferenciadoras (características que distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior) de las competencias umbral (características mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada).

Villegas Q. Yasna. (2007) “**El Capital Humano y la Gestión por Competencias**”, estudio realizado en la Universidad de Antofagasta busca demostrar que los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Por ello fundamenta que es fundamental transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Finalmente concluye que el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

Función Pública

Se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.



Fines de la Función Pública

Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Servidor Público

Se considera como servidor público a todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado. De acuerdo a la Ley N° 28496, publicada el 16 de Abril.

Para tal efecto, no importa el régimen Jurídico de la entidad en la que se presta servicios ni el régimen laboral o de contratación al que esté sujeto.

Principios de la Función Pública

El servidor público, actúa de acuerdo a los siguientes principios:

a. Respeto

Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

b. Probidad

Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por otra persona.

c. Eficiencia

Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo procurando obtener una capacitación sólida y permanente.



d. Idoneidad

Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

e. Veracidad

Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

f. Lealtad y Obediencia

Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifestadas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

g. Justicia y Equidad

Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

h. Lealtad al Estado de Derecho

El funcionario de confianza debe lealtad a la constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

Deberes de la Función Pública

El servidor público tiene los siguientes deberes

a. Neutralidad

Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

b. Transparencia



Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tiene en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

c. Discreción

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

d. Ejercicio Adecuado del Cargo

Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas

e. Uso Adecuado de los Bienes del Estado

Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

f. Responsabilidad

Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55 de la Ley N 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.



Prohibiciones Éticas del servidor público

El servidor público está prohibido de

a. Mantener Interés de Conflicto

Mantener relaciones o de aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

b. Obtener Ventajas Indevidas

Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.

c. Realizar Actividad de Proselitismo político

A través de la utilización de sus funciones o por medio de la utilización de infraestructura, bienes o recursos públicos, ya sea a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.

d. Hacer Mal Uso de Información Privilegiada

Participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la entidad a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.

e. Presionar, Amenazar y/o Acosar

Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros servidores públicos o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.

2.2. Bases teóricas

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClellan, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClellan analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”.

De esta manera, el sociólogo estadounidense, Talcott Parsons (1949), “...elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones



sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria”.⁽¹⁾

Casi diez años después, J. W. Atkinson (1958), “lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo, estuviese vinculado a resultados específicos”.

Posteriormente, McClellan (1960), “...propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: Performance vs. Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos) ”.

Siguiendo esta perspectiva, McClellan “...se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”

McClellan (1964) en la India, “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios.

.⁽¹⁾ **VALLE, Isel. “Competencias laborales”. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. pp. 1-2 <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>**



Por tal motivo, “...los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral. Muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta”. Continuando con sus investigaciones, McClellan (1973), “...demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y, en consecuencia, el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral”. Durante estas investigaciones McClelland encuentra que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio”.

Debido a esto, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona”.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis (1981), “...quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para aquello la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos” (Ibíd.), esto es La Entrevista de Eventos Conductuales, más conocida por sus siglas como BEI (BehavioralEvent Interview).

En este estudio Boyatzis concluye que, “...existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades”.

Concluyendo aquí con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, podríamos decir que, el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de



un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial – las competencias – pero no es hasta la década del 70 que se posiciona con fuerza en los EE.UU., siendo uno de sus principales voceros David McClellan (1973), quién postuló que era preciso buscar otras variables que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado”.⁽²⁾

SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE PAÍSES

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es desde la perspectiva de las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, la cual hemos denominado – a nivel de países. Siguiendo esta perspectiva, el consultor Leonard Mertens (1996) señala que, el concepto de competencia emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos países que venían presentando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra), como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra”.⁽³⁾

-
- (2) **ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana. “Competencias: un nuevo reto” (I). [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. p. 3**
- (3) **MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 1**
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/index.htm>>

El problema de estos países era esencialmente de tipo cualitativo, es decir, una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación – formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos”.

Es así como, la situación experimentada, en especial, por Inglaterra (país protagónico en la aplicación y desarrollo de sistemas normalizados), motivó a la implantación de un sistema nacional de Competencias. Adicionalmente, es interesante destacar que, “...la situación experimentada en ese país a principios de los años 80, resultan muy coincidentes con el diagnóstico inicial que motivó el inicio del Sistema Nacional de Certificación de Competencias



Laborales y que perfecciona a su vez, El Estatuto de Capacitación y Empleo (Ley N° 19.518).

Esto es: la existencia de una alta brecha entre oferta y demanda de formación/capacitación, barreras de entrada a calificación formal, métodos de evaluación basados solamente en conocimientos y bajo interés por capacitarse y ganar competencias de parte de los trabajadores”.⁽⁴⁾

De esta manera, y siguiendo con Mertens (1996), “al considerar que estos problemas se presentan probablemente con mayor persistencia y gravedad en aquellos países en desarrollo, la aplicación de un sistema nacional de competencias surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la educación – formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general”.

-
- (4) FUNDACION CHILE / CONSEJO MINERO. Informe final de visita técnica de experiencias internacionales: España, Francia e Inglaterra. [en línea] Santiago, FDI-CORFO / BID-FOMIN, 2001. p. 7**

SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS A NIVEL DE EMPRESAS

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es – a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, “el movimiento hacia la adopción del “enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global”.

En particular Mertens (1996), “...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos”.⁽⁵⁾

Para este autor, “es indudable que el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente”.



Así para Mertens, “las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo, se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave, como por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros”⁽⁶⁾

-
- (5) **MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. p. 1**
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/ind x.htm>

Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros (valuación tradicional de una empresa) sino otros activos más valiosos y de naturaleza menos tangible, como, por ejemplo: el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación.

Lo expresado, retrata el surgimiento de la competencia laboral a nivel de empresas, ya que, “uno de los componentes clave de esta arquitectura naciente lo estaría constituyendo el factor humano; esto es, la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa”.

Por lo expresado, se concluye que, “el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos”. “Ubicándose así, entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana”.

“Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término “competencia”. Sin embargo, una buena categorización de éstas que



permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques” a saber:

- El primero, denominado “funcionalista” concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- El segundo, denominado “conductista” la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Adicionalmente, cabe señalar que, “la definición de competencia cambia entre países, desde considerar aquellas de comportamiento hasta aquellas de aspecto técnico. Sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo”.

Por lo expresado, se presentan a continuación algunas definiciones sobre el término “competencia” desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización (aunque sin pretensiones de exhaustividad).

a) **Miranda, Martín (2003):** “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente identificada, por mencionar sólo algunos aspectos. Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque funcionalista”.



b) **Kochansky, Jim** (1998): “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta; originado inicialmente en las investigaciones de David McClellan (1973). Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque conductista”.

c) **Gonzci, Andrew** (1996): “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.⁽⁶⁾

La anterior definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, “en la medida que integra y acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permitiendo así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente”.

⁽⁶⁾ **GONZCI, A. y ATHANASOU, J. Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. La Habana, (s.e.), 2003. p. 3**
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

Adicionalmente, cabe señalar que, el enfoque integrado u holístico de la competencia, “está en correspondencia a la teoría de sistemas, esto significa que, el holismo es equivalente a sinergia; la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría Concluyendo aquí con lo referente a la conceptualización de las competencias y su correspondiente categorización en enfoques de



competencias, a continuación, se estima útil presentar un esquema formulado por Andrew Gonzci (1996); quién distingue tres tendencias en la tipificación de las competencias, las cuales se ajustan a la categorización de las mismas con respecto a los referidos enfoques de competencias, esto es: funcionalista (enfoque tareas despeñadas); conductista (enfoque atributos personales), y holístico (enfoque integrado u holístico), a saber:

2.3. Definiciones conceptuales.

Actitud defensiva:

Enfoque en la defensa propia en vez de escuchar cuando el individuo se siente amenazado o castigado por la comunicación.

Administración pública:

Aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones.

Análisis de procesos:

Paso en la administración de procesos empleado para identificar una mejor manera de llevar a cabo un proceso.

Analogías directas:

Técnicas sintéticas de solución de problemas en la que los individuos aplican hechos, tecnología y experiencia previa para la solución de problemas.

Asesoría:

Comunicación interpersonal empleada para ayudar a los subordinados a reconocer sus propios problemas en vez de ofrecer consejo, dirección o la respuesta correcta.

Autoconocimiento:

Conocimiento de la propia personalidad e individualidad.

**Auto eficacia:**

Sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una actividad de manera exitosa.

Autonomía:

Libertad para escoger cómo y cuándo realizar una actividad en particular, una de las características de un empleo intrínsecamente satisfactorio.

Capital Humano:

Habilidades y competencias de una persona (“se la respuesta a la pregunta”). Compare con el capital social.

Circulo de calidad:

Equipos de trabajo de origen japonés para la solución de problemas y hacer recomendaciones a la Dirección.

Competencia Interpersonal:

Habilidad para manejar el conflicto, construir y controlar equipos de alto desempeño, llevar a cabo reuniones eficaces, capacitar y aconsejar a los empleados, proporcionar retroalimentación negativa de manera constructiva, influenciar las opiniones de otros, y motivar e inyectar a los empleados.

Compromiso:

Bloque conceptual que resulta cuando un individuo endose un punto de vista, definición o solución en particular.

Comunicación adecuada:

Conexión que ayuda a los gerentes a compartir la información de manera precisa y honesta sin poner en riesgo las relaciones interpersonales.

**Conflicto enfocado en la gente:**

Conflicto interpersonal que es personal (por ejemplo, el choque de distintas personalidades o de estilos interpersonales). Ver conflicto basado en el asunto.

Cultura Organizacional:

Valores y creencias básicas que tipifican a una organización, o “la manera en la que son las cosas”.

Debilidades:

Áreas en las que la persona se ve menos desarrollada, informada o en las que tiene poca habilidad.

Deficiencias de Información:

Fallas en la comunicación interna de la organización. Los conflictos que se basan en los malentendidos resultantes tienden a ser comunes pero fáciles de resolver.

Delegación:

Asignación de responsabilidad para las actividades de los subordinados.

Empowerment u otorgamiento:

El uso del poder adquirido para dar a otra autoridad para alcanzar objetivos. Proporciona un balance entre la falta de autoridad y el abuso de esta.

Enfoque de colaboración:

Modo asertivo y cooperativo para la solución de problemas en que se responde al conflicto. Se enfoca en encontrar las soluciones para problemas básicos y asuntos que resultan aceptables para ambas partes, en vez de encontrar la falta y el culpable. De los acercamientos gerenciales de conflicto, esta es la única estrategia que representa ganancias para las dos partes.

**Equidad:**

Percepción por parte de los empleados acerca de la justicia en la repartición de las recompensas con base en la comparación de lo que obtienen de la relación laboral (resultados) contra lo que invierte en ella (Inversión).

Equipos para la solución de problemas:

Pequeños grupos de trabajadores que se reúnen por un periodo de una o dos horas a la semana para discutir la manera para mejorar.

Estilo de aprendizaje:

Manera en que los individuos perciben, interpretan y responden a la información. Existen cuatro tipos de estilos de aprendizaje.

Estrategias de negociación:

Tácticas empleadas en la fase de regateo de la negociación – colaborar, forzar y acomodar – que son consistentes con los acercamientos al manejo del conflicto y que tienen aproximadamente los mismos resultados.

Fijación de metas:

Fundación de un programa eficaz y motivarte, que consiste en: 1) inclusión de los empleados en el proceso de fijación de metas 2) establecimiento de metas específicas, consistentes y desafiantes, y 3) proporcionar retroalimentación.

Filosofía de ganar – ganar:

Asegurar que todos se benefician de las acciones

Flexibilidad:

Libertad para ejecutar el juicio propio-requisito previo importante para ganar poder es un puesto-, particularmente en aquellas actividades que son elevadas en variedad y novedad.

**Fortaleza:**

Áreas en las que la persona tiene un desempeño, talentos o habilidades sobresalientes, en mejor medida que los demás.

Gestión:

Hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Gerencia:

Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Gobierno Local:

Institución pública encargada del gobierno y de la administración en territorios más bien pequeños y reducidos como puede ser un pueblo o una localidad. El término municipalidad es característico de algunas regiones y puede recibir otro nombre en otros espacios (como Ayuntamiento o Town Hall) a pesar de poseer todos ellos las mismas.

Habilidades:

Resultado o aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad.

Indiferencia:

Tipo de comunicación en la que la existencia o importancia de la otra persona no es reconocida.

**Liderazgo:**

Condición dinámica y temporal que puede desarrollarse y demostrarse por cualquiera que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica ciertas habilidades y competencias claves.

Liderar el cambio positivo:

Habilidad directiva que se enfoca en desencadenar el potencial humano positivo, crear la abundancia y el bienestar humano. Así como reconocer los compromisos del cambio positivo, tanto en el corazón como en la mente.

Lluvia de ideas:

Técnica diseñada para ayudar a la gente a resolver problemas mediante la generación de soluciones alternas sin evaluarlas o rechazarlas con antelación.

Manejo de procesos:

Valoración, análisis y mejora de la serie de actividades que lleva a cabo el equipo.

Mejora continua:

Cambios pequeños y crecientes que inician los miembros de un equipo.

Modelo de necesidades jerárquicas:

Teoría general de motivación que establece que la conducta está orientada hacia la necesidad de satisfacción, y que las necesidades humanas tienden a clasificarse en forma jerárquica (por ejemplo, las necesidades de menor nivel deberán satisfacerse antes de que se presenten necesidades de mayor envergadura).

Negociaciones:

Proceso interpersonal de toma de decisiones empleado para resolver las diferencias y asignar recursos cuando estos sean escasos.



Orientación hacia el cambio: adaptabilidad de un individuo hacia niveles siempre crecientes de ambigüedad o turbulencia.

Participación:

Proceso real de juntas y métodos empleados para asegurar que las juntas involucren a todos los presentes. La participación de todos los individuos en una actividad – en vez de la participación exclusiva del líder.

Proceso:

Una serie secuencial de actividades que está diseñada para guiar a un resultado específico.

Proceso para la solución de problemas:

Acercamiento a la solución de un conflicto que se enfoca en identificar los problemas o asuntos subyacentes y en proporcionar soluciones mediante la lluvia de ideas.

Solución analítica de los problemas:

Método para resolver problemas que implica cuatro pasos: 1) definición del problema; 2) generación de soluciones alternas; 3) evaluación y selección de la alternativa, y 4) implementación y seguimiento de la solución.

Tolerancia a la ambigüedad:

Habilidad que tiene el individuo para soportar situaciones ambiguas, impredecibles o que tienen cambios rápidos en los que la información es incompleta, poca clara o compleja.

Valores instrumentales:

Aquellos valores que pre escriben estándares deseables de conducta o métodos para alcanzar una meta.

Usuarios:

Persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial.



Valores personales:

Estándares del individuo que define lo que es bueno/malo, valioso/carente de valor, deseable/, indeseable, verdadero/ falso, moral/inmoral.

Valores terminales:

Aquellos valores que designen los fines o metas deseables para un individuo

2.4. Bases epistémicas.

La presente investigación se sustenta en teorías modernas de gestión y administración, bajo un enfoque de organización y administración por competencias donde el desarrollo de las capacidades empresariales es la base fundamental para lograr los objetivos y metas y por ende el desarrollo de la región. Así mismo el cumplimiento de objetivos de los gobiernos locales requiere el alineamiento de un sistema de gestión por competencias, para ello el modelo de gestión sobre la cual acciona la organización juega un papel importante.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO





CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Tomando como referencia los tipos de investigación que presenta Sierra Bravo (2001:33-37); en el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará los siguientes niveles de investigaciones.

Por su finalidad, el presente trabajo de investigación es aplicada, ya que se pretende establecer los fundamentos de un Modelo de Gestión por competencias en el proceso de dirección que aplican los directivos a los trabajadores que están a su cargo en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali y así verificar su influencia en el logro de los objetivos institucionales.

Por su alcance temporal, la presente investigación es sincrónica o seccional, ya que nos permitirá estudiar el problema en un periodo de tiempo corto.

Por su amplitud, la investigación en referencia es micro gestión, ya que su ámbito de estudio lo constituye un grupo pequeño formado por los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali.

Por su naturaleza la presente investigación es de tipo encuesta, ya que se hará una mixtura durante el trabajo de campo, entre las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Por su marco, la presente investigación de campo, ya que, en la etapa de recolección de datos, los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del departamento de Ucayali, que constituyen



nuestra muestra, serán observados en su ambiente natural, es decir en las diferentes oficinas de la Municipalidad.

Por el objeto de estudio, La investigación está relacionada a una disciplina de la administración, porque el problema materia de investigación se centra en la aplicación de un modelo de gestión municipal por competencias para determinar su influencia, en el logro de los objetivos institucionales de la Municipalidad.

Objetivo al que se refiere, la presente investigación es institucional, porque su ejecución se enmarca solamente a una sola institución de Gobierno Local, cual es la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali.

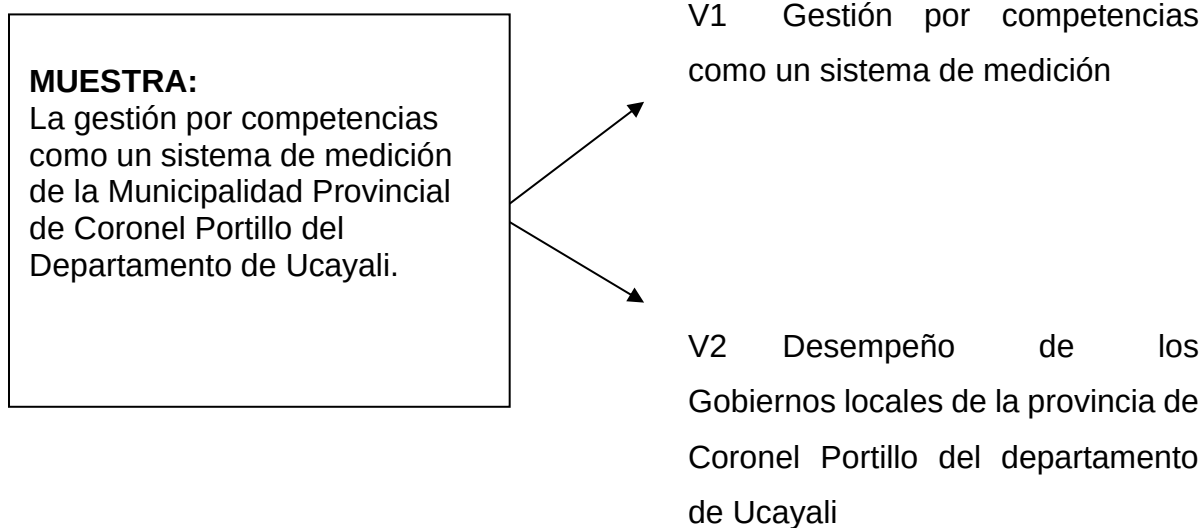
3.2. Diseño y esquema de la investigación

3.2.1. Método

Si tomamos como referencia la clasificación de Hernández Sampieri podemos manifestar que el presente trabajo de investigación se desarrollará enmarcado dentro del diseño no experimental transaccional, descriptivo-causal, en razón de que se recolectarán datos en un solo momento, ya que el propósito es describir la variable causal gestión por competencias como un sistema de medición y la variable dependiente desempeño de los gobiernos locales, los mismos que nos permitirán el logro de los objetivos institucionales en un momento dado.

3.2.2. Diseño y Esquema de Investigación

La investigación por su diseño es por “Objetivos”, conforme a los resultados que se obtuvieron de acuerdo al esquema que acompaño:



3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está constituida por las Municipalidades provinciales del Departamento de Ucayali.

Muestra

La muestra para el presente estudio de investigación se tomará de la población de funcionarios públicos que vienen laborando en la Municipalidad provincial de Coronel Portillo del departamento de Ucayali será determinada por el diseño muestral

Diseño muestral

El tamaño de la muestra fue establecido mediante el uso de la fórmula:

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

n = tamaño de la muestra

d= Valor de probabilidad de error, es el nivel de significancia o error 5%.

P = Probabilidad de éxito (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

N = tamaño de la población (345)

Para la determinación del tamaño de la muestra se consideró:

N = 345 funcionarios



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

$Z = 1.96$, para un nivel de confianza del 95%

$D = 0.05$ (5% de probabilidad de error)

$P = q = 0.5$ (probabilidad de ser seleccionado o, no ser seleccionado)

De donde:

$$N = \frac{345(1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2(345-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 182 \text{ Func.}$$

La solución de la fórmula arroja un total de 182 funcionarios como tamaño muestral.

CUADRO N° 01

NÚMERO DE AUTORIDADES FUNCIONARIOS PÚBLICOS, PROFESIONALES INVOLUCRADOS EN EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

CARGOS	NIVELES				TOTAL
	NIVEL III	NIVEL II	ELEGIDOS	CONFIANZA	
FUNCIONARIOS	0	0	0	73	73
JEFES DE OFICINA	44	65	0	0	109
TOTAL	44	65	0	73	182

Fuente: Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

3.4. Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acudirá al empleo de técnicas de investigación de la encuesta y como instrumento para medir la situación actual de la gestión por competencias como un sistema de medición del desempeño de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del departamento de Ucayali se aplicará el cuestionario diseñado por la escala de likert, y así poder conocer el grado de conocimiento que tienen los funcionarios sobre la gestión por competencias.



Así mismo nos basaremos en las fuentes secundarias existentes para luego concluir con las fuentes primarias aplicadas a la muestra.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

3.5.1. Técnicas:

- a) **La encuesta:** que se aplicará a la muestra de los funcionarios y como instrumento el cuestionario, el mismo que será estructurado teniendo en cuenta las variables e indicadores en estudio.
- b) **La observación:** que nos permitirá observar las variables en estudio y su comportamiento, así como el desempeño que muestran los funcionarios y directivos considerados en la muestra, para ello se utilizará como instrumento una guía de observación.
- c) **Informantes:** Directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo del Departamento de Ucayali.

3.5.2. Procesamiento y presentación de datos

Los datos serán presentados en tablas, cuadros, figuras y gráficos analizados con la aplicación de la estadística descriptiva. Los resultados serán presentados en cuadros, teniendo en cuenta las variables de la investigación, para ello se utilizará la estadística descriptiva en sus siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Gráficas estadísticas
- Procesamiento computarizado con Excel
- Procesamiento computarizado con SPSS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN





CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados del trabajo de campo.

ENCUESTAS

4.1.1. Evaluación de la Gestión Municipal.

Interrogante:

¿Considera Ud. necesaria la Gestión por Competencias en la evaluación de las actividades de Gestión de los Gobiernos Locales de la Provincias de Coronel Portillo?

Interpretación:

Del total de 182 personas encuestadas, obtuvimos:

- 127 respondieron “sí”, los cuales alcanzaron el 69.50% del total.
- 19 respondieron “no”, quienes fueron el 10.50% del total encuestado.
- 36 respondieron “no sabe / no opina”, que sumaron el 20.00%.

La mayoría coincidió en que la Gestión por Competencias se constituye en instrumento importante en la evaluación de las actividades de Gestión de los Gobiernos Locales de la Provincias de Coronel Portillo. Algunos de los encuestados no conocen la importancia que tiene la Gestión por Competencias y otros participantes no supieron responder al respecto.



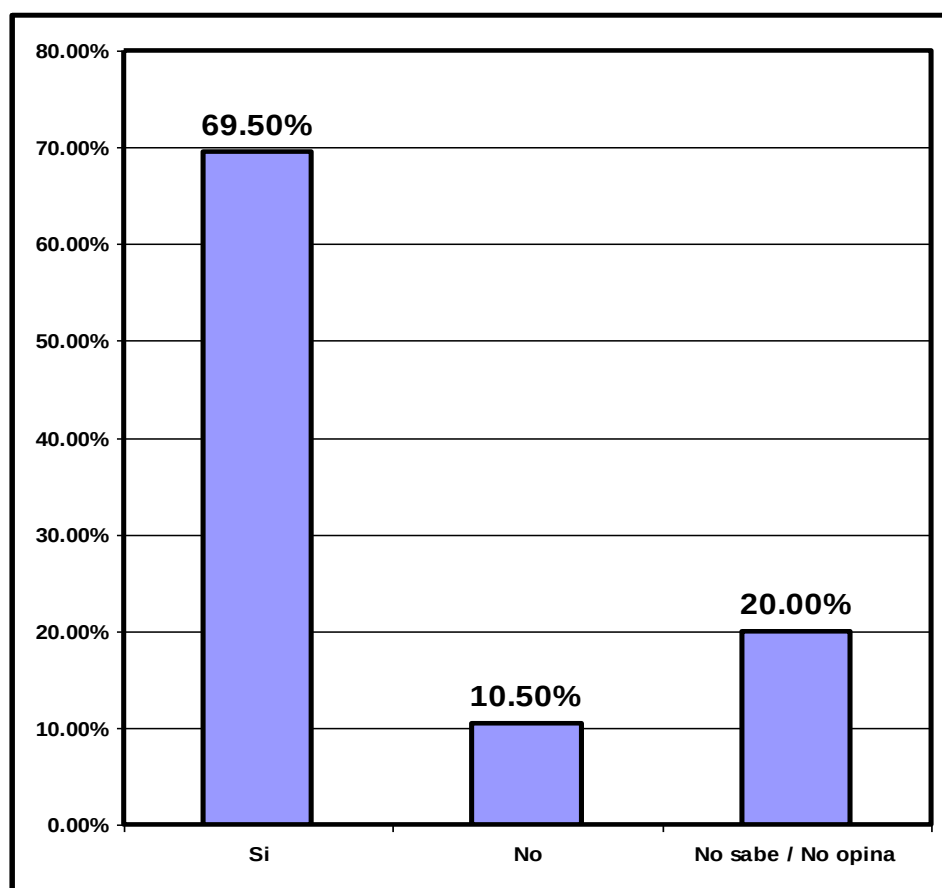
CUADRO N° 01
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Si	127	69.50%
No	19	10.50%
No sabe / No opina	36	20.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 01
LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



4.1.2. La Gestión Por Competencias y el Proceso de Evaluación.

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con que la evaluación de la Gestión por Competencias coadyuva en el Proceso de Evaluación?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 182 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 148 estuvieron “de acuerdo”, sumando ellos el 81.00% del total de personas que intervinieron.
- 09 dijeron estar “en desacuerdo”, quienes alcanzaron el 5.00% del total encuestado.
- 25 dijeron “no sabe / no opina”, sumando ellos el 14.00% del total de personas que intervinieron.

En definitiva, con relación al ítem anterior, observamos los resultados obtenidos y notamos claramente que todo el proceso de evaluación que realiza la Gestión por Competencias contribuye con el desarrollo municipal, toda vez que logre prever y reorientar los procesos en busca de mejorar la calidad de atención brindada a a los usuarios por las municipalidades.

CUADRO N° 02

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN

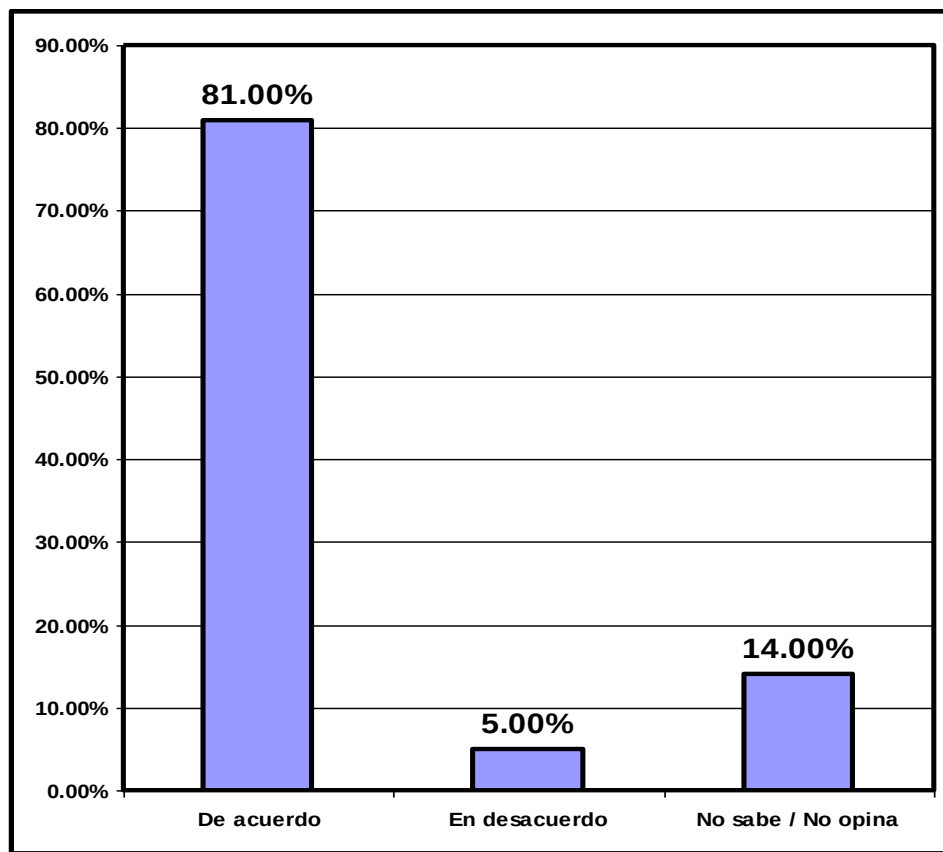
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
De acuerdo	148	81.00%
En desacuerdo	09	5.00%
No sabe / No opina	25	14.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 02
**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE
EVALUACIÓN**



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.3. Evaluación de la Planeación Estratégica.

Interrogante:

¿Considera Ud. que la Planeación Estratégica de los Municipios se determina en la evaluación de la Gestión por Competencias?

Interpretación:

De todos los encuestados, 182 personas, se dieron como resultados los siguientes:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- 145 respondieron “definitivamente si”. Porcentualmente alcanzaron el 79.50% del total.
- 17 respondieron “definitivamente no”. Porcentualmente fueron el 9.50% del total encuestado.
- 20 se mostraron nulos “no sabe / no opina”. Fueron el 11.00%.

Observando los resultados, la mayoría consideró que la aplicación de un sistema de gestión en este caso la de Competencias, permitirá reforzar y evaluar el sistema implementado en las municipalidades, determinando con su examen si alcanzan niveles de eficacia durante el desarrollo de actividades de verificación, comparación y validación de cifras, procedimientos, políticas, programas y resultados; asimismo, de la integridad de los activos.

CUADRO N° 03
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

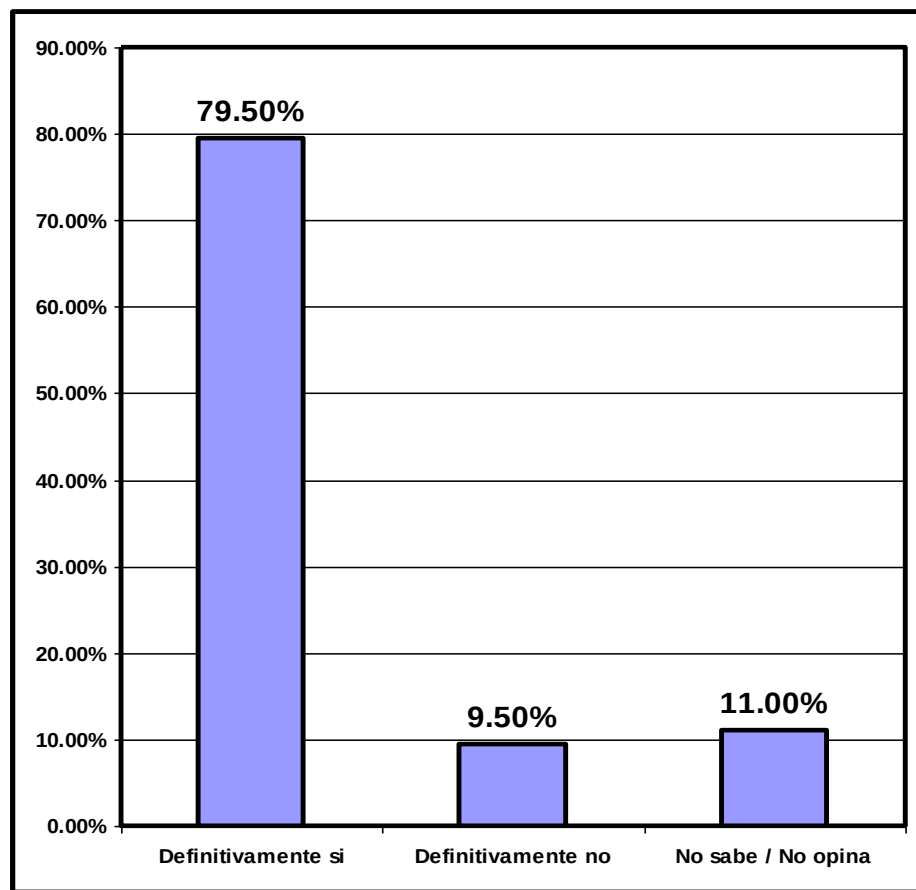
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Definitivamente si	145	79.50%
Definitivamente no	17	9.50%
No sabe / No opina	20	11.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 03
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.4. Planeación de la Gestión por Competencias.

Interrogante:

¿Conoce Ud. acerca de la Planeación del Sistema de Gestión por Competencias?

Interpretación:

De 182 personas encuestadas se obtuvo como resultados los siguientes:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- 62 respondieron “completamente”, los cuales alcanzaron el 34.00% del total.
- 65 respondieron “medianamente”, siendo el 36.00%.
- 55 respondieron “no conoce”, y fueron el 30.00% del total.

En este ítem si hubo resultados adversos, teniendo en cuenta la falta de aplicación de un sistema de Gestión por Competencias, no se tienen conocimientos plenos sobre su aplicación, específicamente sobre la planeación y procedimientos empleados para la evaluación de las Entidades Municipales, sin embargo hubo un considerable número que si conocían al respecto y otros que tenían conocimientos medios sobre este aspecto.

CUADRO N° 04
PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

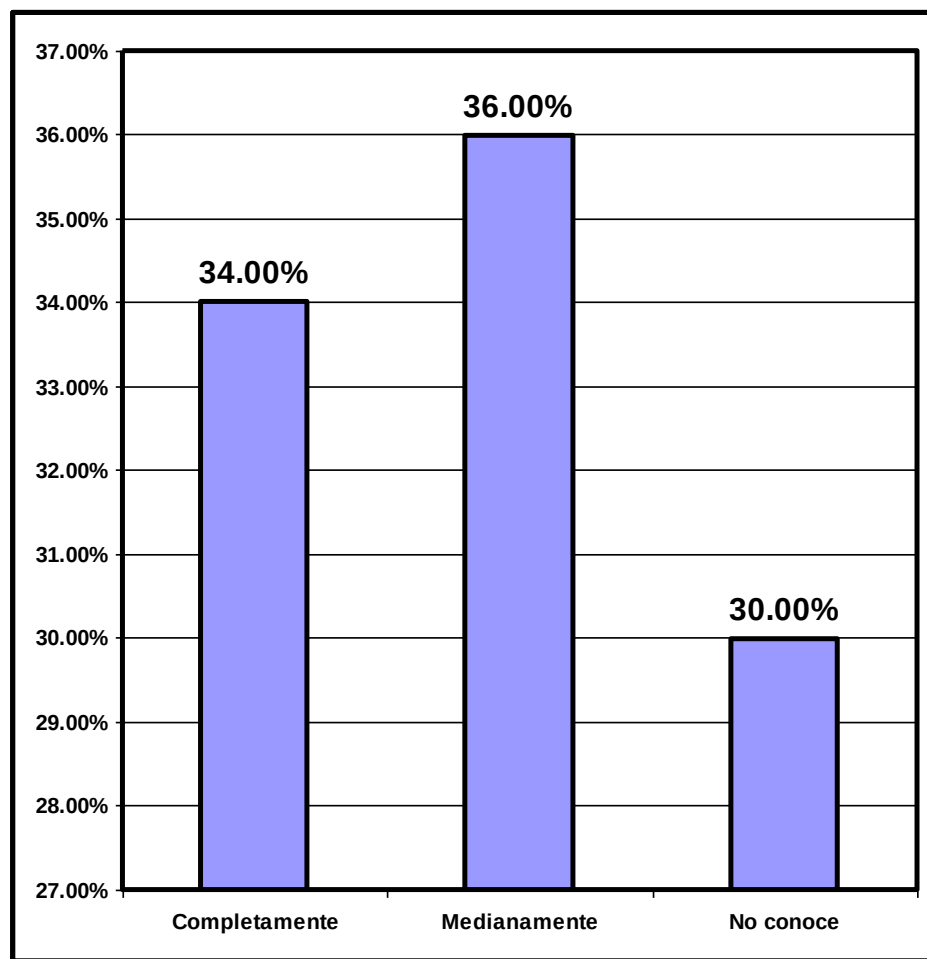
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Completamente	62	34.00%
Medianamente	65	36.00%
No conoce	55	30.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 04
PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.5. Ejecución del Sistema de Gestión por Competencias.

Interrogante:

¿La ejecución de actividades de la Gestión por Competencias tiene relación con la evaluación externa del Proceso de Evaluación de las Municipalidades?



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Interpretación:

De todos los encuestados, 182 personas, se muestra los resultados siguientes:

- 127 respondieron que “sí tienen relación”, y sumaron el 70.00% del total.
- 17 respondieron “no tienen relación”, y fueron el 9.00% del total.
- 38 respondieron que “no sabe / no opina”, y fueron el 21.00% del total.

Todas las personas encuestadas que tienen conocimientos completos y medianos sobre la ejecución de actividades, del sistema de Gestión por Competencias concordaron en que tienen relación con la evaluación externa del proceso de evaluación municipal, ya que son en estos métodos donde el sistema fundamenta sus actividades y conclusiones sobre la evaluación que realiza a la entidad municipal.

CUADRO N° 05
EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS

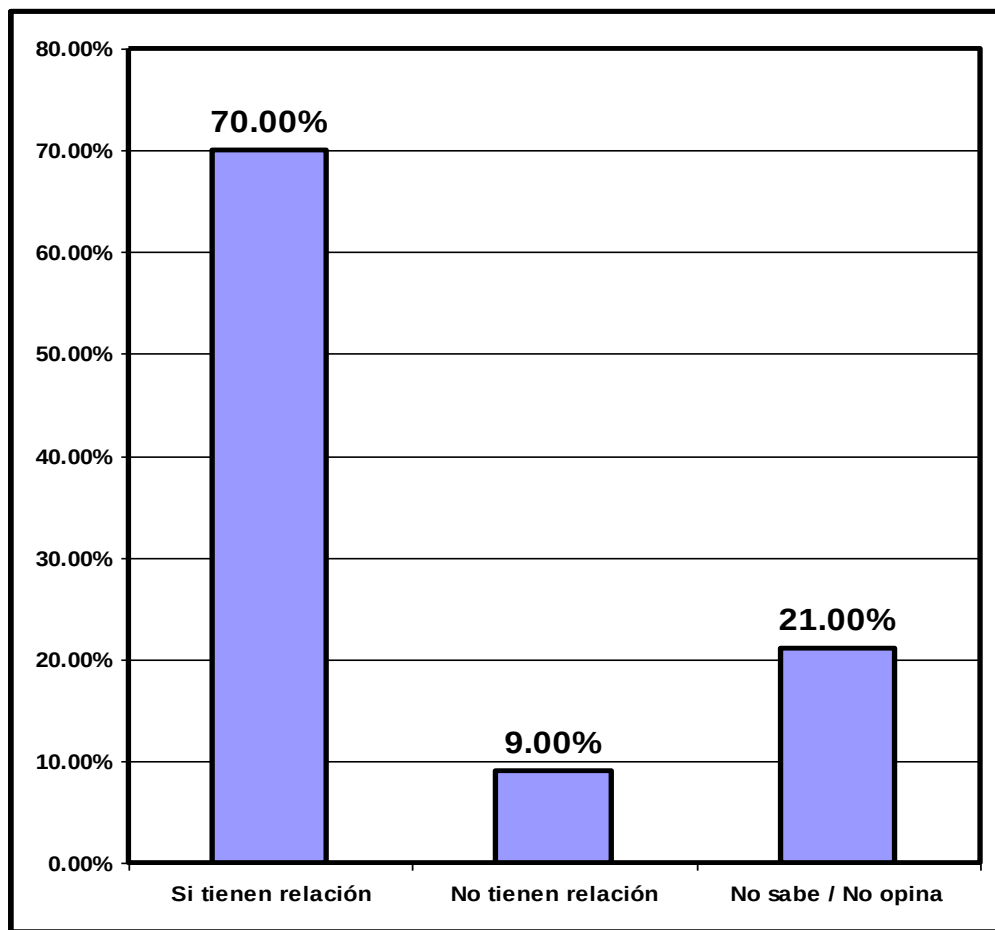
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Si tienen relación	127	70.00%
No tienen relación	17	9.00%
No sabe / No opina	38	21.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 05
EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.6. Análisis del Sistema de Gestión por Competencias.

Interrogante:

¿Considera Ud. exhaustivo y oportuno el análisis, la evaluación y las recomendaciones que realiza el sistema de Gestión por Competencias?



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 182 personas, obtuvimos:

- 147 respondieron “definitivamente si”, los cuales alcanzaron el 81.00% del total.
- 11 respondieron “definitivamente no”, quienes fueron el 6.00% del total encuestado.
- 24 respondieron “no sabe / no opina”, que sumaron el 13.00%.

La mayoría de los participantes respondieron “definitivamente si”, lo que significa que consideran oportuno y completo el análisis, la valoración y las recomendaciones que realiza el sistema de Gestión por Competencias, toda vez que el análisis efectúe en forma total, la valoración sea objetiva y real, y las recomendaciones sean pertinentes de acuerdo con los resultados del proceso.

CUADRO N° 06 **ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Definitivamente si	147	81.00%
Definitivamente no	11	6.00%
No sabe / No opina	24	13.00%
Total	182	100.00%

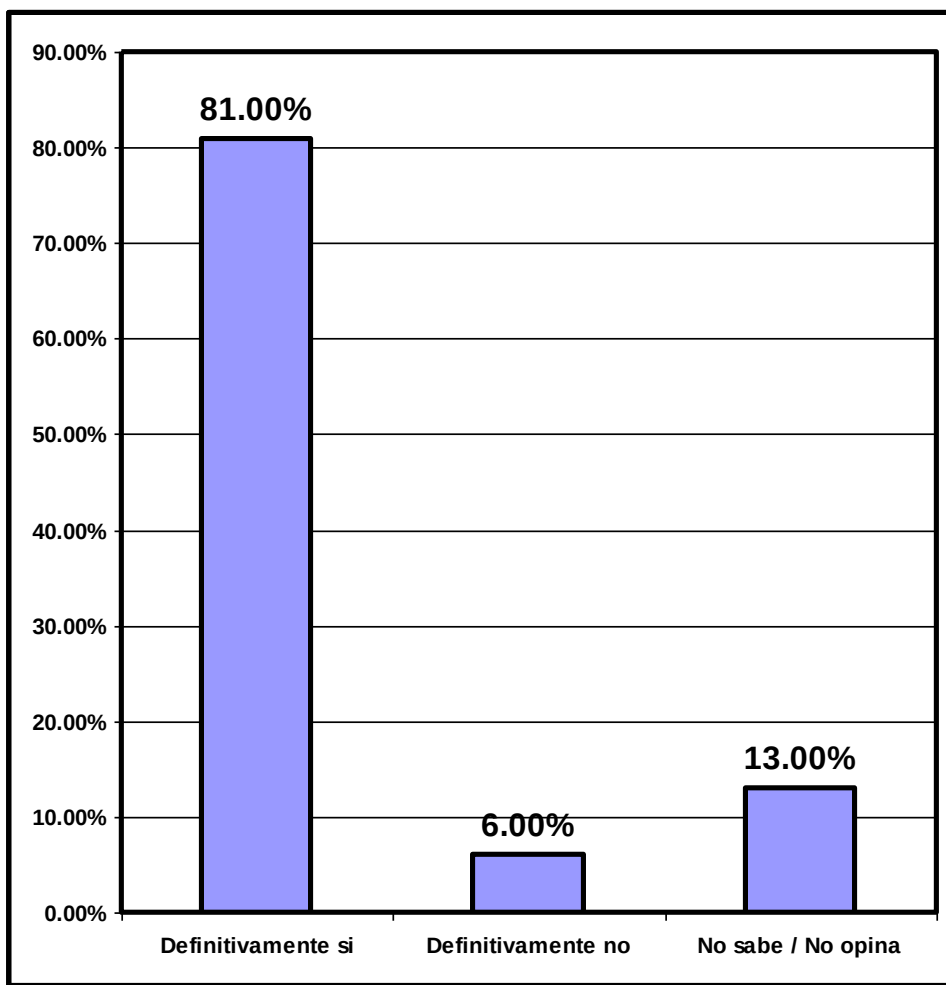
Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 06

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.7. Gestión Municipal.

Interrogante:

¿Diga Ud. si la gestión municipal tiene concordancia con el análisis, evaluación, valoración y recomendación del Sistema de Gestión por Competencias?

Interpretación:

De todos los encuestados, 182 personas, se muestra los resultados siguientes:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- 138 respondieron que “sí tienen relación”, y sumaron el 76.00% del total.
- 11 respondieron que “no tienen relación”, y fueron el 6.00% del total.
- 33 respondieron “no sabe / no opina”, y fueron el 18.00% del total.

En concordancia con el ítem anterior, se tiene en cuenta la importancia que tiene el análisis, la valoración y las recomendaciones que realiza el sistema de Gestión por Competencias, todas estas consideraciones se describen en el Informe Final del sistema, teniendo en cuenta que en su contenido registra los resultados, análisis, conclusiones, acuerdos y sugerencias para tomar las acciones correctivas.

CUADRO N° 07
GESTIÓN MUNICIPAL

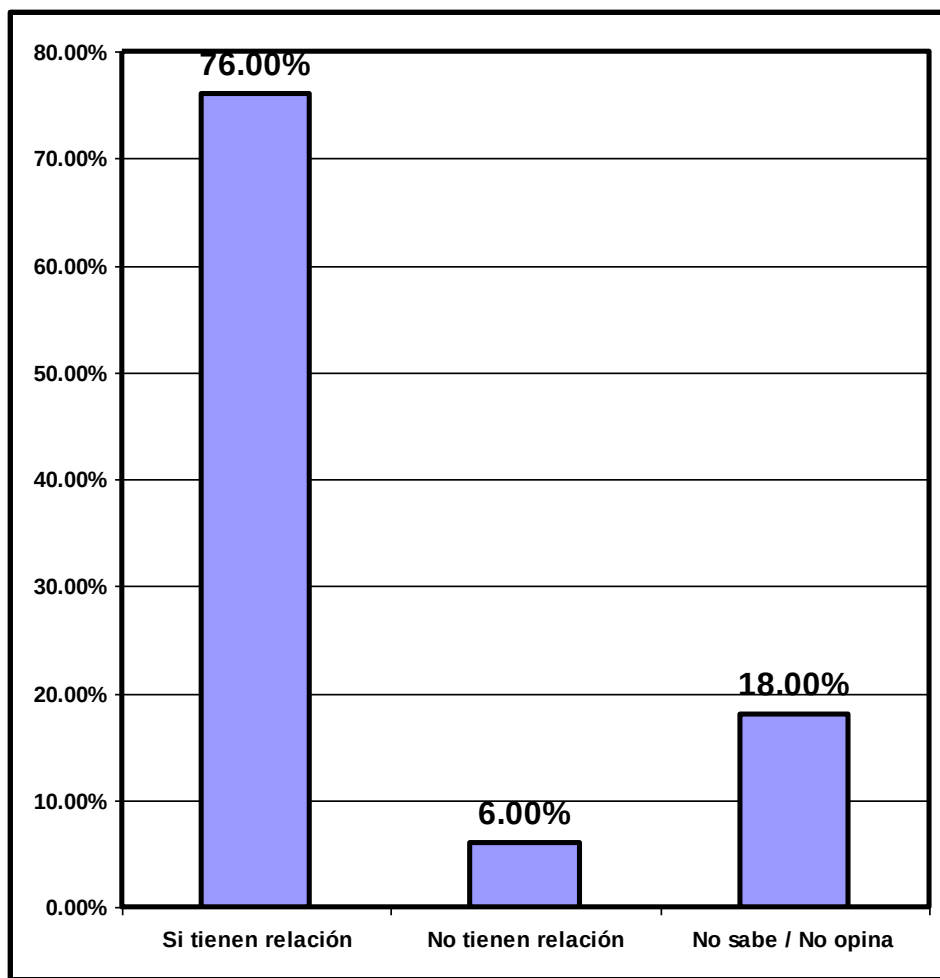
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Si tienen relación	138	76.00%
No tienen relación	11	6.00%
No sabe / No opina	33	18.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 07
GESTIÓN MUNICIPAL



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.8. Eficiencia del Sistema de Gestión por Competencias.

Interrogante:

¿Cuáles son los Objetivos y metas más importantes a alcanzar con la eficiencia del sistema de Gestión por Competencias?

Interpretación:

Del total de encuestados, 182 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- 58 respondieron “eficacia del control interno”, y sumaron el 31.50% del total.
- 88 respondieron “buen funcionamiento de la organización”, y fueron el 48.50% del total.
- 36 respondieron “adecuada utilización de sus recursos”, y sumaron el 20.00% del total.

De acuerdo a los resultados que se muestran, la mayoría de participantes señalaron que el “buen funcionamiento de la organización”, es el objetivo principal que persigue el sistema de Gestión por Competencias; sin embargo, la finalidad del sistema, va más allá de los objetivos, apunta a valorar de forma independiente las actividades establecidas dentro de la entidad, es el control que valora lo adecuado y efectivo de otros controles ya establecidos.

CUADRO N° 08
EFICIENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS

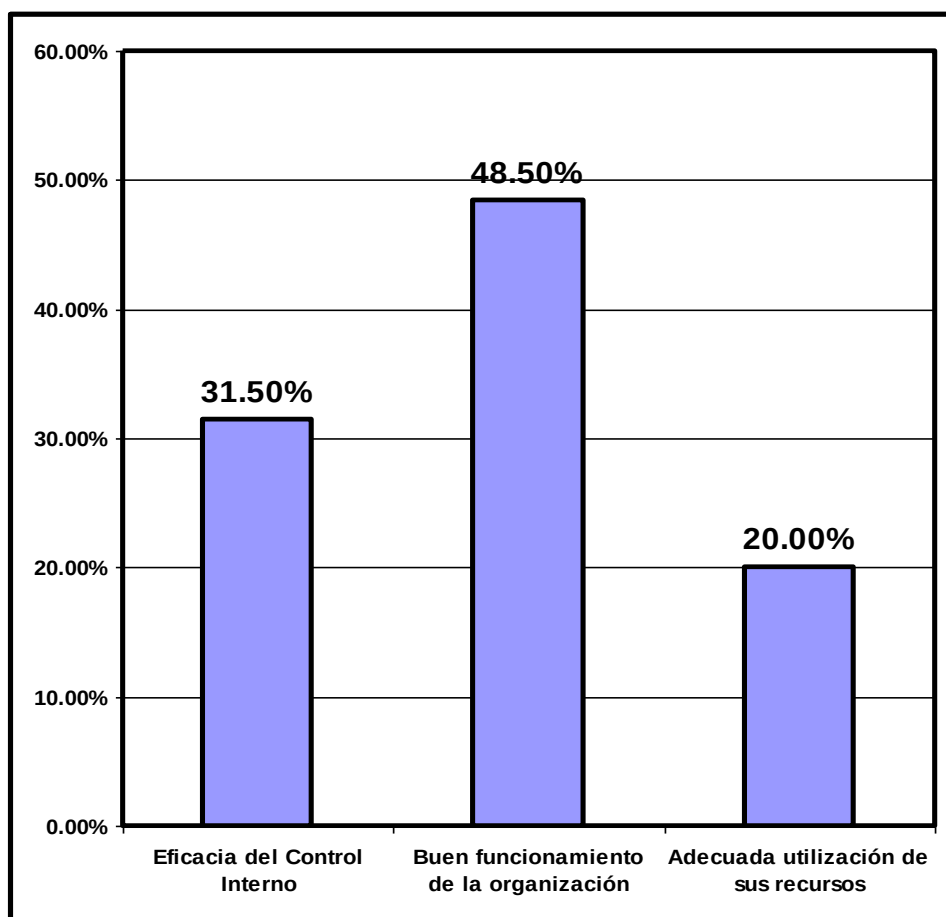
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Eficacia del Control Interno	58	31.50%
Buen funcionamiento de la organización	88	48.50%
Adecuada utilización de sus recursos	36	20.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 08
EFICIENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.9. Economía del Sistema de Gestión por Competencias

Interrogante:

¿Tienen relación el aspecto económico del sistema de Gestión por Competencias en la economía de los municipios de la provincia de Coronel Portillo?



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Interpretación:

De todos los encuestados, 182 personas, se dieron como resultados los siguientes:

- 120 dijeron “total relación”. Porcentualmente alcanzaron el 66.00% del total.
- 48 respondieron “mediana relación”. Porcentualmente fueron el 26.50% del total encuestado.
- 14 fueron los que eligieron “no tiene relación”; y dieron el 7.50% del total.

Con respecto a la interrogante planteada, los participantes adujeron que los objetivos de las municipalidades y del sistema de Gestión por Competencias tiene una total relación, toda vez que la Gestión por Competencias cumple un papel importante dentro del proceso de atención y teniendo en cuenta que dicho proceso se inicia con la gestión de la entidad y posteriormente con la evaluación.

CUADRO N° 09

ECONOMIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

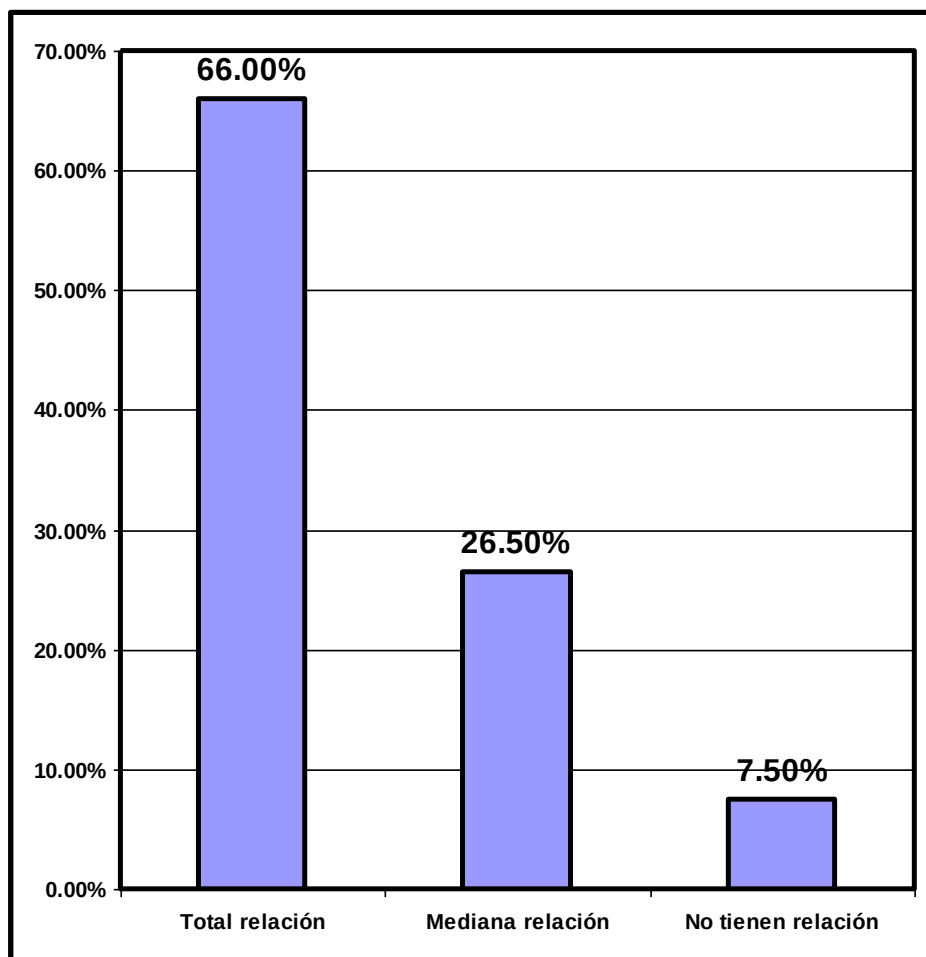
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Total relación	120	66.00%
Mediana relación	48	26.50%
No tienen relación	14	7.50%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 09
ECONOMIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.1.10. Efectividad del Sistema de Gestión por Competencias

Interrogante:

¿Las normas y políticas del sistema de Gestión por Competencias son reconocidas con efectividad por las Municipalidades?

Interpretación:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

De 182 personas encuestadas se obtuvo como resultados los siguientes:

- 166 respondieron “definitivamente sí”, los cuales alcanzaron el 91.00% del total.
- 00 respondieron “definitivamente no”, siendo el 00.00%.
- 16 respondieron “no sabe / no opina”, y fueron el 9.00% del total.

Como última interrogante de la encuesta se planteó sobre el reconocimiento del proceso de Gestión por parte de los Organismos municipales; en consecuencia, esto valida la aplicación del sistema a través de normas y políticas seguidas por los funcionarios a la hora de su aplicación. De acuerdo a esto, el sistema de Gestión por Competencias se constituye en instrumento importante de gestión evaluación y control reconocido y validada por los Organismos Municipales.

CUADRO N° 10
EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS

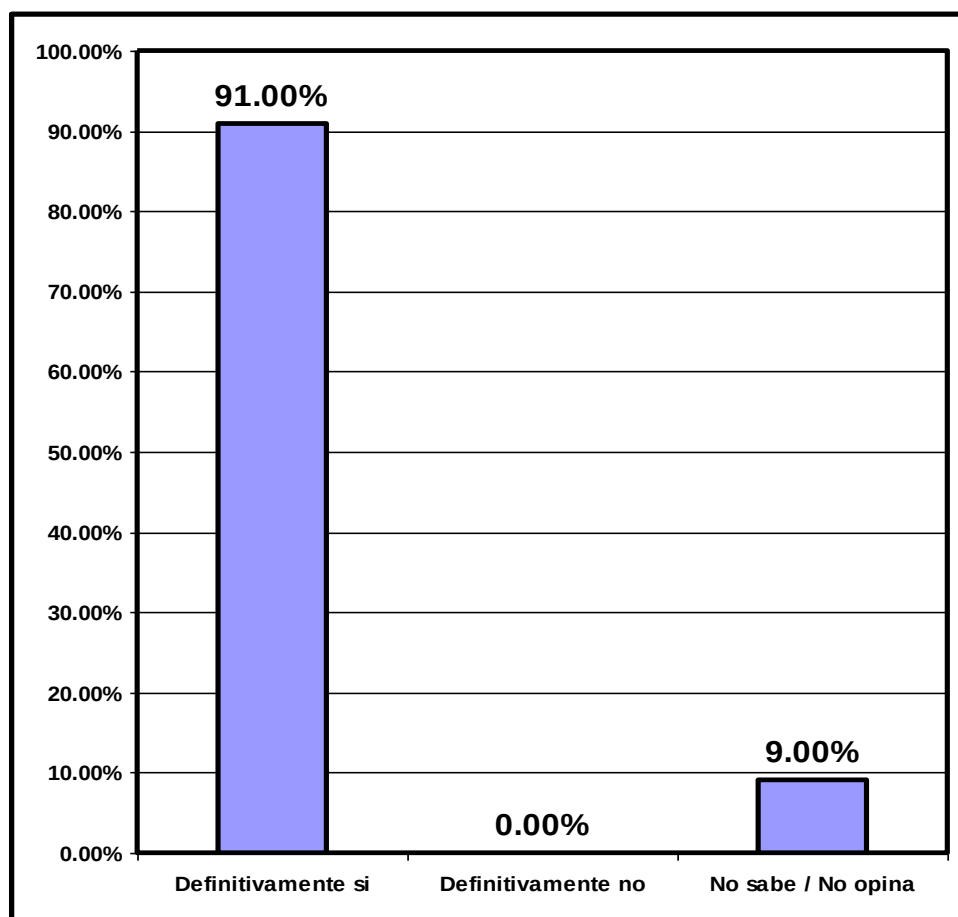
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Definitivamente si	166	91.00%
Definitivamente no	0	0.00%
No sabe / No opina	16	9.00%
Total	182	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 10
EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

ENTREVISTAS.

4.2. Debilidades y carencias de las municipalidades

Interrogante:

¿Cree Ud. que las acciones que se tomen, para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas, de las municipalidades,



influyen en la optimización de los factores que inciden la Gestión Municipal?

Interpretación:

Del total de 15 personas entrevistadas, obtuvimos:

- 9 respondieron “sí, influye mucho”, los cuales alcanzaron el 60.00% del total.
- 4 respondieron “sí, influye medianamente”, quienes fueron el 26.67 % del total entrevistado.
- 0 respondieron “no, no influye en nada”, siendo el 0.00%
- 2 respondieron “no sabe / no opina”, que sumaron el 13.33%.

Como se observa la mayoría de los entrevistados con un 60.00% del total, está de acuerdo en que las acciones que se tomen “sí influye mucho” en la optimización de los factores que inciden en la gestión municipal. De igual manera un porcentaje notorio está de acuerdo en que “sí influye medianamente”.

CUADRO N° 11

DEBILIDADES Y CARENCIAS DE LAS MUNICIPALIDADES.

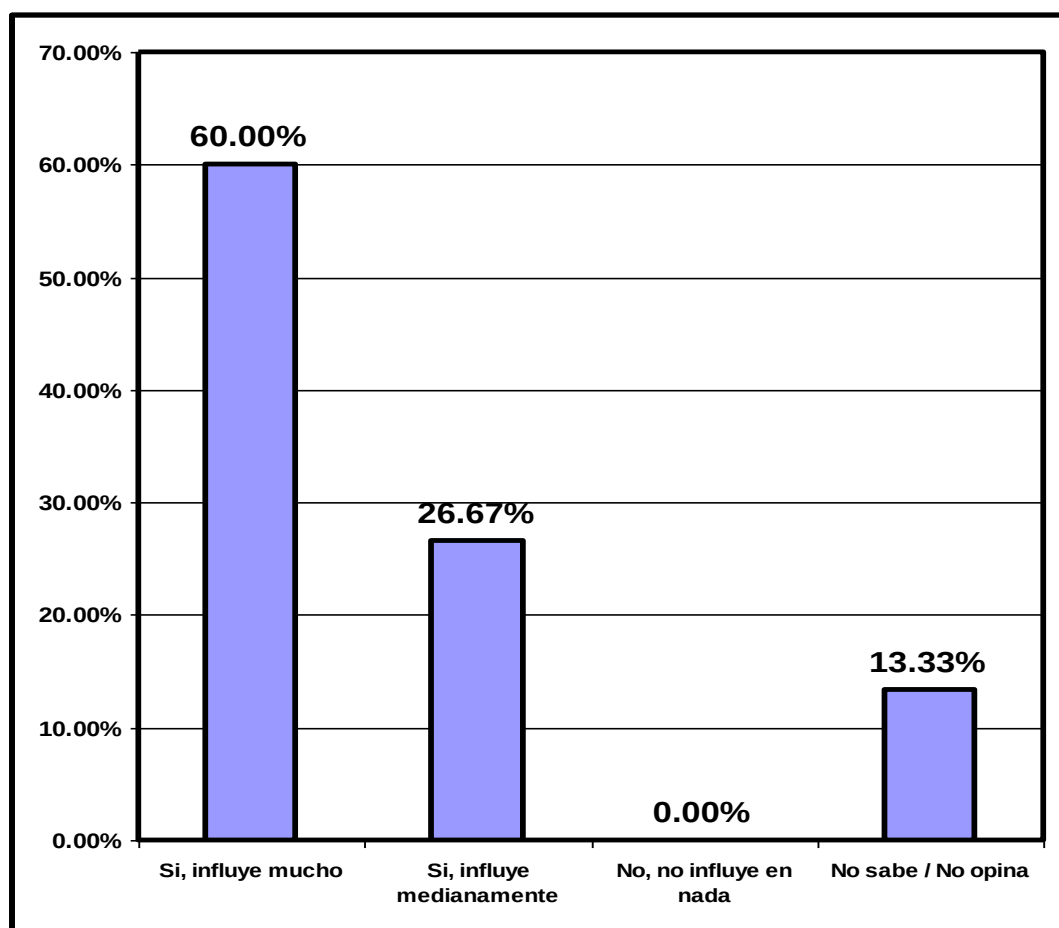
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Si, influye mucho	9	60.00%
Si, influye medianamente	4	26.67%
No, no influye en nada	0	0.00%
No sabe / No opina	2	13.33%
Total	15	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 11
DEBILIDADES Y CARENCIAS DE LAS MUNICIPALIDADES.



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

4.3. Políticas, programas y estrategias de gestión.

Interrogante:

¿Cree Ud. que si se proponen políticas, programas y estrategias de gestión eficientes, mejorara la calidad de atención servicios a los usuarios y el buen funcionamiento de la institución municipal?

Interpretación:

Del total de 15 personas entrevistadas, obtuvimos:



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

- 11 dijeron que “si, mejorará ambos”, que sumaron el 73.33% del total.
- 2 respondieron “mejorará solo algunos aspectos”, quienes fueron el 13.33% del total entrevistado.
- 1 respondió “no mejorará en absoluto” sumando el 6.67% del total.
- 1 optó por “no sabe / no opina”, sumando el 6.67%.

En esta interrogante la mayoría de los entrevistados optaron por responder “si mejorará ambos” esto quiere decir que la mayoría está de acuerdo con que si se propone políticas, programas y estrategias de gestión eficientes, si mejorará la calidad de atención y servicios a los usuarios y el buen funcionamiento de la institución municipal.

CUADRO N° 12
POLÍTICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.

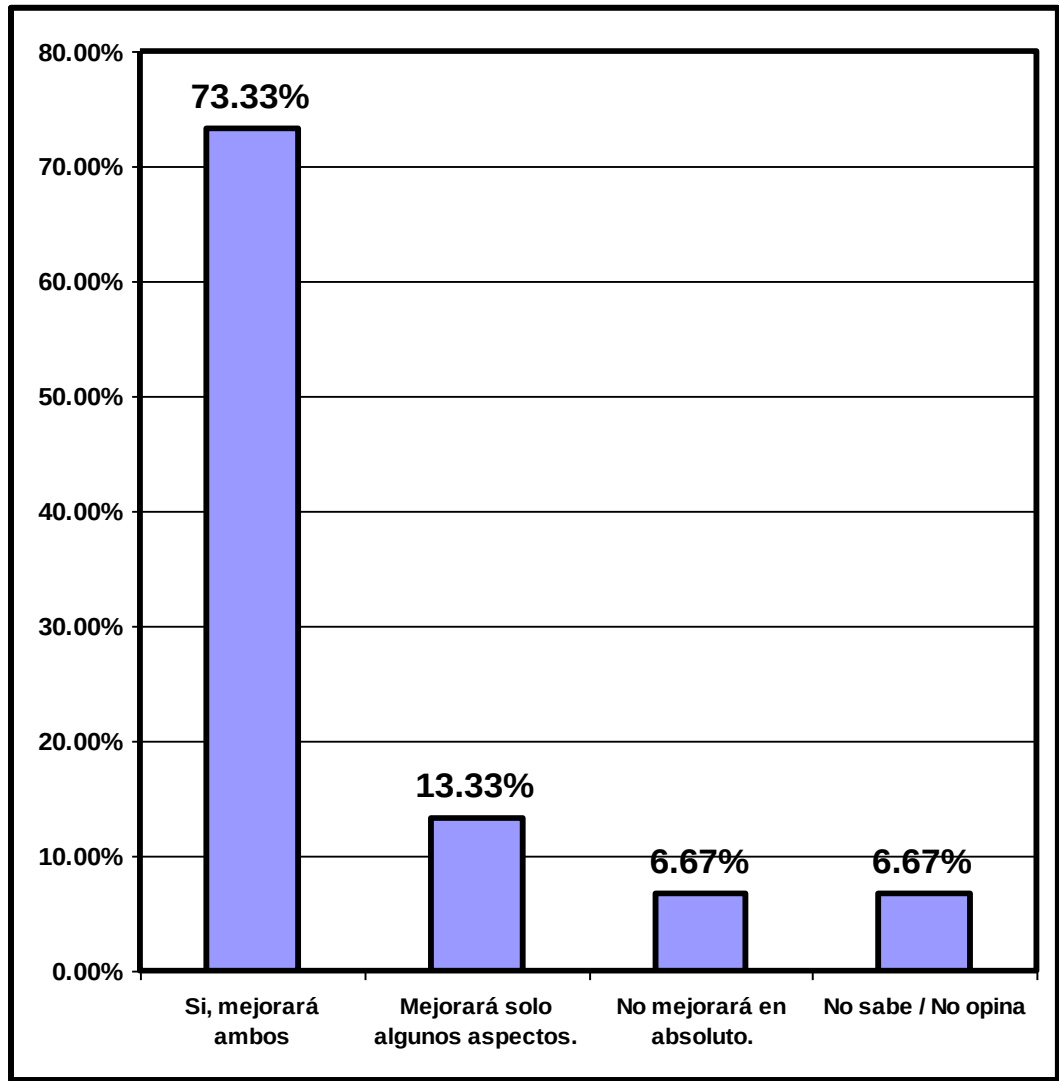
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Si, mejorará ambos	11	73.33%
Mejorara solo algunos aspectos.	2	13.33%
No mejorará en absoluto.	1	6.67%
No sabe / No opina	1	6.67%
Total	15	100.00%

Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia



GRÁFICO N° 12
POLÍTICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.



Fuente: Sub Gerencia de RR.HH. de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.

Elaboración: Propia

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS





CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación con los referentes bibliográficos

Luego de haber concluido con la investigación y habiendo obtenido los resultados se pudo determinar que la gestión por Competencias como un sistema de medición es viable en la gestión de las Municipalidades de la Provincia de Coronel Portillo de la Región Ucayali como se evidencia en los cuadros 1 y 2.

McClellan, David. (1999) (profesor de la Universidad de Harvard), nos demuestra que el concepto “competencias” es acertado en el proceso de gestión de las instituciones y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo, y su puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento.

En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc.

En sus investigaciones utilizó la entrevista de incidentes críticos (de Flanagan) donde se pide a los sujetos que piensen en situaciones importantes que se han producido en su trabajo que cristalizaron en un éxito o fracaso, y describan las conductas que llevaron a cabo con todo detalle;



de esta forma se puede discriminar de forma objetiva qué comportamientos habían sido exitosos y cuáles no.

Identificó muestras representativas de sujetos que habían triunfado en su trabajo con otras que habían fracasado y valoraba las características personales (competencias) asociadas con las actuaciones exitosas. Así llegó a distinguir las competencias diferenciadoras (características que distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior) de las competencias umbral (características mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada).

Villegas Q. Yasna. (2007) “**El Capital Humano y la Gestión por Competencias**”, estudio realizado en la Universidad de Antofagasta busca demostrar que los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Por ello fundamenta que es fundamental transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Finalmente concluye que el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.



5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis

Desarrollados los objetivos específicos propuestos, en el cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada; nos permitió establecer que existe una relación estructural entre objetivos, hipótesis y conclusiones; y empleando criterios de calificación, hemos obtenido de la muestra, la información que entre la hipótesis y las conclusiones hay un alto grado de relación (100%), y que a la vez nos expresa que la hipótesis tiene una total consistencia y veracidad, tal como se observa en el siguiente cuadro:

Índice de Relación:

A	=	Total Relación	(5)
B	=	Muy Buena Relación	(4)
C	=	Buena Relación	(3)
D	=	Regular Relación	(2)
E	=	Ninguna Relación	(1)

5.3. Aporte científico de la investigación

El resultado y producto de nuestra investigación tiene una importancia teórico científico, pues se trata de una contribución al desarrollo del área de Gestión, como se ha señalado el descubrimiento de una correlación significativa entre la Gestión por Competencias en los gobiernos locales de la Región Ucayali, la misma que nos servirá de base para postular una investigación Descriptiva explicativa que permitirá observar la incidencia que tiene la Gestión por Competencias en la gestión de las Municipalidades. Además, el presente trabajo de investigación tiene una importancia práctica, ya que los resultados del estudio permiten tomar medidas correctivas para mejorar las políticas de gestión y atención a los usuarios, en especial a los comprendidos en la región Ucayali.



5.4. Aporte científico de la investigación

Siguiendo el recorrido epistemológico, desde lo general a lo particular y de éste a lo singular, y la evolución histórica de la gestión pública, se fueron sentando las bases que dieron lugar a la necesidad del estudio de la categoría evaluación; de este modo aparece en el proceso de industrialización que se produjo en los Estados Unidos, y que entre otras consecuencias, obligó a la escuela a adecuarse a las exigencias del aparato productivo.

La evaluación cumple funciones diversas en correspondencia con los niveles de desarrollo de las concepciones educacionales y las teorías de la gestión por competencias que le sirven de base. Quizás la función más declarada y recurrida, sobre todo hasta la década del 60 del siglo XX, ha sido la evaluación por procesos dirigida a la comprobación de los resultados de la gestión, en correspondencia con el predominio del conductismo y la naturaleza de las demandas sociales, de entonces, sobre la gestión en los municipios. Las limitaciones de esta concepción hicieron posible un enriquecimiento teórico y reformas prácticas que condujeron a concebir la evaluación como un proceso y no como algo restringido a resultados. En consecuencia, sus funciones se ampliaron e integraron, en relación con las implicaciones epistemológicas, ideológicas, sociales y axiológicas en la gestión de los municipios.

Del análisis de la literatura en torno a la evaluación por procesos, emerge que se han formulado tantas definiciones como teorías y estudiosos han incursionado en ello. Algunas son compatibles, otras con matices esenciales diferentes y otras eclécticas o aglutinadoras. Estas diferencias obedecen a posiciones filosóficas, epistemológicas y metodológicas que han imperado en uno u otro momento del devenir histórico propio del ámbito de gestión, tanto en su teoría como en su praxis; por lo que constituyen hitos en su construcción cultural analizando su evolución conceptual, sobre la base de las relaciones cualitativas de la gestión.



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Desde esta perspectiva se asume como base epistemológica el concepto de gestión por competencias, y que se refiere a las características del contexto, los insumos, los procesos y los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y socialmente; que toman una expresión concreta a partir del ideario filosófico, pedagógico, sociológico y psicológico imperantes en una sociedad determinada y se mide por la distancia existente entre la norma (el ideario) y el dato (lo que ocurre realmente en la práctica de gestión por competencias. (Valdés, H., 2007).

La Evaluación de la Calidad de gestión por competencias constituye, en la actualidad, una prioridad de numerosos Sistemas de Administración Pública. Como expresión de ese creciente interés se han venido organizando, en los últimos años, diversos estudios internacionales de evaluación de gestión por competencias En América Latina, son conocidos los esfuerzos de concertación intergubernamental en esa área, de los cuales es fruto el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de gestión.

Nuestro país constituye una excepción, donde evaluaciones internacionales han revelado que Cuba ocupa uno de los primeros lugares en lo que a calidad de gestión pública se refiere, avalado por los resultados alcanzados en el Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (PERCE) en 1997, y más recientemente el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) en 2006, Este resultado ha sido posible por la voluntad política del Estado Cubano y la valiosa participación y dedicación de funcionarios y directivos de las diversas instituciones públicas , que constituyen la comunidad del sector público.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS





CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1. Conclusión general.

Que, el sistema de Gestión por Competencias se constituye en una herramienta eficiente de medición para la evaluación del desempeño en los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali; se ocupa del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las municipalidades para proteger los recursos, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información. Asimismo, incide durante el Proceso de gestión, como instrumento de promoción y gestión del cambio de en las diferentes áreas programas y actividades, a fin de prever y reorientar los procesos, como también mejorar la calidad de atención brindada.

6.1.1. Conclusiones Específicas.

- a. Que, el análisis de medición del sistema de Gestión por Competencias puede facilitar la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales logrando la eficacia del Control Interno, del desarrollo de sus actividades de verificación, comparación y validación de cifras, procedimientos, políticas, programas y resultados que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos previstos; asimismo, la autoevaluación como medio o herramienta que le permite alcanzar la excelencia.
- b. Que, a través de las técnicas y procedimientos de evaluación de la gestión se logra obtener evidencia necesaria que fundamente la labor del sistema de Gestión por Competencias y que fundamente los resultados que se obtengan de la evaluación externa del proceso.
- c. Que, a través de la evaluación que realiza el sistema de Gestión por Competencias se determina la concordancia que tiene



su análisis, valoración y recomendaciones con el Informe Final, presentado dentro de un plazo prudencial y previamente establecido, a las autoridades de la institución evaluada.

6.2. Sugerencias

- a.** La Gestión por Competencias a través del análisis de medición establece la participación de toda la comunidad municipal, por medio de técnicas y procedimientos, de manera que sus resultados deben ser tomadas con toda seriedad y responsabilidad.
- b.** La aplicación oportuna de de las técnicas y procedimientos de una Gestión por Competencias puede ser la herramienta idónea para la buena administración de las municipalidades, siempre que sea un proceso efectuado con el apoyo de las autoridades y el resto del personal inmerso a la entidad municipal.
- c.** Se considera pertinente identificar, recoger y comunicar la información relevante dentro de un plazo establecido que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.
- d.** La Gestión por Competencias debe aplicarse en forma independiente, objetiva y efectiva mediante las actividades de control; dichas actividades de control deben asegurar que se cumplan las directrices administrativas de las autoridades.
- e.** Se debe tener en cuenta el monitoreo del total de actividades desarrolladas en la entidad municipal, realizando el seguimiento de las mismas en forma continua, periódica o ambas.



BIBLIOGRAFÍA

1. **ALLES, MARTHA.** Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias: el diccionario. Editorial granica. Argentina. (2002).
2. **ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO, Roxana.** Competencias: un nuevo reto (I). La Habana, Editorial Trillas. México. 2005.
3. **ARANEDA, D. Y CALDERÓN, C.** Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Universidad Diego Portales. Chile. (2000).
4. **BOYATZIS, R.** (La Gerencia Competitiva. Editorial John Wiley and Sons. USA. (1992).
5. **BUTTERISS, M.** Reinventando Recursos Humanos. Primera Edición. Barcelona. (2001).
6. **COELLO, JOSÉ** Análisis de las competencias requerida por el personal administrativo y docente de las instituciones de nivel superior. Trabajo de ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela. (2005).
7. **DUCCI, M.** El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. Montevideo. (1997).
8. **HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C Y BAPTISTA P.** Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGRAW - Hill. México. (2003).
9. **GONZCI, A. y ATHANASOU, J.** Definiciones de competencias. En: VALLE, I. Sobre competencias laborales. La Habana, Editorial FOMIN, 2001.
10. **LÓPEZ, JOSÉ.** Métodos e hipótesis científicas. Editorial Trillas. México. (1989).
11. **MERTENS, Leonard.** Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Editorial Cinterfor/OIT, 1996.
12. **VARGAS, F.** 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004.
13. **REIS, O.** (Calificación contra competencia. Editorial Pretende Hall. México. (1992).
14. **TAMAYO, M. (2004)** El proceso de investigación científica. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega. México. (2004)



15. **YUCONZAR, Y.** La gestión por competencia como herramienta motivadora del recurso humano. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela. (2002).
16. **VALLE, ISEL.** Competencias laborales. La Habana, (s.e.), Editorial Pretende Hall. Mexico. 2003.

Páginas Web consultadas:

- McClellan, David. 20-11-2007a. David McClellan y su concepto de «competencias directivas». Disponible en: <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html//web>.
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge.

Otras páginas Web consultadas:

- <http://www.cemla.org/pdf/rh-vi-venezuela.pdf>
- http://www.uh.cu/facultades/fcom/porta/interes_glosa_terminos.htm
- <http://www.oadl.dipcaceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario>.
- http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html.



ANEXOS



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “LA GESTION POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICION Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO DE LA REGIÓN UCAYALI – PERIODO 2011”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA PRINCIPAL: ¿En qué medida la Gestión por Competencias, como sistema de medición, permite evaluar el desempeño de los Gobiernos Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali? PROBLEMAS SECUNDARIOS: 1. ¿De qué manera la planeación de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la eficiencia de la Gestión por Competencias, como sistema de medición, para la evaluación del desempeño en los Gobiernos Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali? OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Proponer la planeación de la gestión por competencias como	HIPÓTESIS PRINCIPAL: La Gestión por Competencias, como sistema de medición, es eficiente para la evaluación del desempeño de los Gobiernos Locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali. HIPÓTESIS SECUNDARIAS: 1. Si la planeación de la gestión por competencias logra obtener una adecuada comprensión y	X. VARIABLE INDEPENDIENTE: La gestión por competencias como un sistema de medición. DIMENSIÓN Planeación estratégica INDICADORES: 1. Planeación. 2. Ejecución. 3. Evaluación.	1. Tipo de Investigación “Descriptivo Explicativo “ 2. Nivel de Investigación “ Descriptivo “ 3. Método de Investigación “ Analítico “ 4. Diseño de la Investigación “Por objetivos“ 5. Población Gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali. 6. Muestra Gobierno Local de Calleria, Pucallpa de la provincia de Coronel Portillo. 7. Técnicas - Observación



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

2. ¿De qué forma la ejecución de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali? 3. ¿De qué modo el Informe de la gestión por competencias como sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?	sistema de medición, puede facilitar la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali? 2. Aplicar la gestión por competencias como sistema de medición, facilitando la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?	conocimiento del desempeño de actividades; entonces, facilitará la evaluación de la eficiencia de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali. 2. Si la ejecución de la gestión por competencias permite la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los recursos institucionales; entonces, se habrá concretado la evaluación de la economía de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali. 3. Si el Informe de la gestión por competencias contiene	Y. VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali. DIMENSIÓN Calidad de Gestión INDICADORES: 1. Eficiencia. 2. Economía. 3. Efectividad.	- Análisis Documental - Encuestas - Entrevistas 8. Instrumentos - Guía de Observación - Guía de Análisis Documental - Cuestionarios. - Guía de entrevistas
---	---	---	--	---



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

	3. Evaluar la eficiencia de la gestión por competencias como sistema de medición, facilitando la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali?	las observaciones, conclusiones y recomendaciones mas pertinentes; entonces, se habrá concretado la evaluación de la efectividad de los gobiernos locales de la provincia de Coronel Portillo del departamento de Ucayali lo que permitirá la toma de decisiones más convenientes.		
--	--	---	--	--



ANEXO N° 02

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación sobre “**LA GESTION POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICION Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO DE LA REGIÓN UCAYALI- PERIODO 2012**”; al respecto, se le solicita que frente a las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación:

1. *¿Considera Ud. necesaria la Gestión por Competencias en la evaluación de las actividades de Gestión de los Gobiernos Locales de la Provincias de Coronel Portillo?*
SI

NO

NO SABE / NO OPINA
2. *¿Esta Ud. de acuerdo con que la evaluación de la Gestión por Competencias coadyuva en el Proceso de Evaluación?*
DE ACUERDO

EN DESACUERDO

NO SABE / NO OPINA
3. *¿Considera Ud. que la Planeación Estratégica de los Municipios se determina en la evaluación de la Gestión por Competencias?*
DEFINITIVAMENTE SI

DEFINITIVAMENTE NO

NO SABE / NO OPINA



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

4. *¿Conoce Ud. acerca de la Planeación del Sistema de Gestión por Competencias?*
COMPLETAMENTE

MEDIANAMENTE

NO CONOCE

5. *¿La ejecución de actividades de la Gestión por Competencias tiene relación con la evaluación externa del Proceso de Evaluación de las Municipalidades?*
SI TIENE RELACIÓN

NO TIENE RELACIÓN

NO SABE / NO OPINA

6. *¿Considera Ud. exhaustivo y oportuno el análisis, la evaluación y las recomendaciones que realiza el sistema de Gestión por Competencias?*
DEFINITIVAMENTE SI

DEFINITIVAMENTE NO

NO SABE / NO OPINA

7. *¿Diga Ud. si la gestión municipal tiene concordancia con el análisis, evaluación, valoración y recomendación del Sistema de Gestión por Competencias?*
SI TIENE RELACIÓN

NO TIENE RELACIÓN

NO SABE / NO OPINA



8. *¿Cuáles son los Objetivos y metas más importantes a alcanzar con la eficiencia del sistema de Gestión por Competencias?*

EFICACIA DEL CONTROL INTERNO

BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

ADECUADA UTILIZACIÓN DE SUS RECURSOS

9. *¿Tienen relación el aspecto económico del sistema de Gestión por Competencias en la economía de los municipios de la provincia de Coronel Portillo?*

TOTAL RELACIÓN

MEDIANA RELACIÓN

NO TIENE RELACIÓN

10. *¿Las normas y políticas del sistema de Gestión por Competencias son reconocidas con efectividad por las Municipalidades?*

DEFINITIVAMENTE SI

DEFINITIVAMENTE NO

NO SABE / NO OPINA



ANEXO N° 03

ENTREVISTAS

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de entrevista, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación sobre “**LA GESTION POR COMPETENCIAS COMO UN SISTEMA DE MEDICION Y EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO DE LA REGIÓN UCAYALI- PERIODO 2012**”; al respecto, se le solicita que frente a las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación:

1. *¿Cree Ud. que las acciones que se tomen, para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas, de las municipalidades, influyen en la optimización de los factores que inciden la Gestión Municipal?*

SI, INFLUYE MUCHO

SI, INFLUYE MEDIANAMENTE

NO, NO INFLUYE EN NADA

NO SABE / NO OPINA

2. *¿Cree Ud. que si se proponen políticas, programas y estrategias de gestión eficientes, mejorara la calidad de atención servicios a los usuarios y el buen funcionamiento de la institución municipal?*

SI, MEJORARÁ AMBOS

MEJORARA SOLO ALGUNOS ASPECTOS.

NO MEJORAR EN ABSOLUTO.

NO SABE / NO OPINA