

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA -
SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE
SISTEMAS**



TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE
SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. ILIZARBE RIVEROS, Vanessa

Bach. ESPINOZA HUAMÁN, Gustavo Miguel

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

HUANCAVELICA, PERÚ

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
(Creada por Ley N° 25265)
FACULTAD DE INGENIERÍA ELECTRÓNICA – SISTEMA



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN VIRTUAL

Mediante el aplicativo Google Meet: meet.google.com/biy-tppe-mud; Unirse por teléfono (US) +1 513-536-8121 PIN: 534 616 491#, habilitado por Secretaría Docente de la Facultad de Ingeniería Electrónica – Sistemas, en mérito a la **Resolución de Consejo de Facultad N° 305-2021-FIES-UNH**, de fecha 26 de noviembre del 2021, a los 06 días del mes de diciembre del año 2021, a horas 11:00 a.m., se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente : Mg. Roly Alcides CRISTÓBAL LARA
Secretario : Dr. Carlos Alcides ALMIDÓN ORTIZ
Vocal : Mg. Janeth Bertha MARIÑO ARROYO

Designados con Resolución de Consejo de Facultad N° 055-2021-FIES-UNH de fecha 19 de marzo de 2021 del proyecto de investigación, Titulado:

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ”

Cuyo autor es el (los) graduado (s): Bachilleres:

Vanessa ILIZARBE RIVEROS

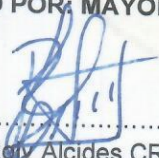
Gustavo Miguel, ESPINOZA HUAMAN

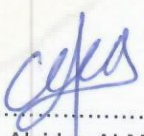
A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación del proyecto de investigación **POR SEGUNDA VEZ**, antes citado.


Se dio inicio a la sustentación del proyecto de investigación en mención, a horas 11 con 05 minutos, concluyendo a horas 12 con 30 minutos.

Finalizado la sustentación; se invitó al público presente y al sustentante abandonar la sala de actos; y, luego de una amplia deliberación y calificación por parte del jurado, se llegó al siguiente resultado:

APROBADO POR MAYORIA

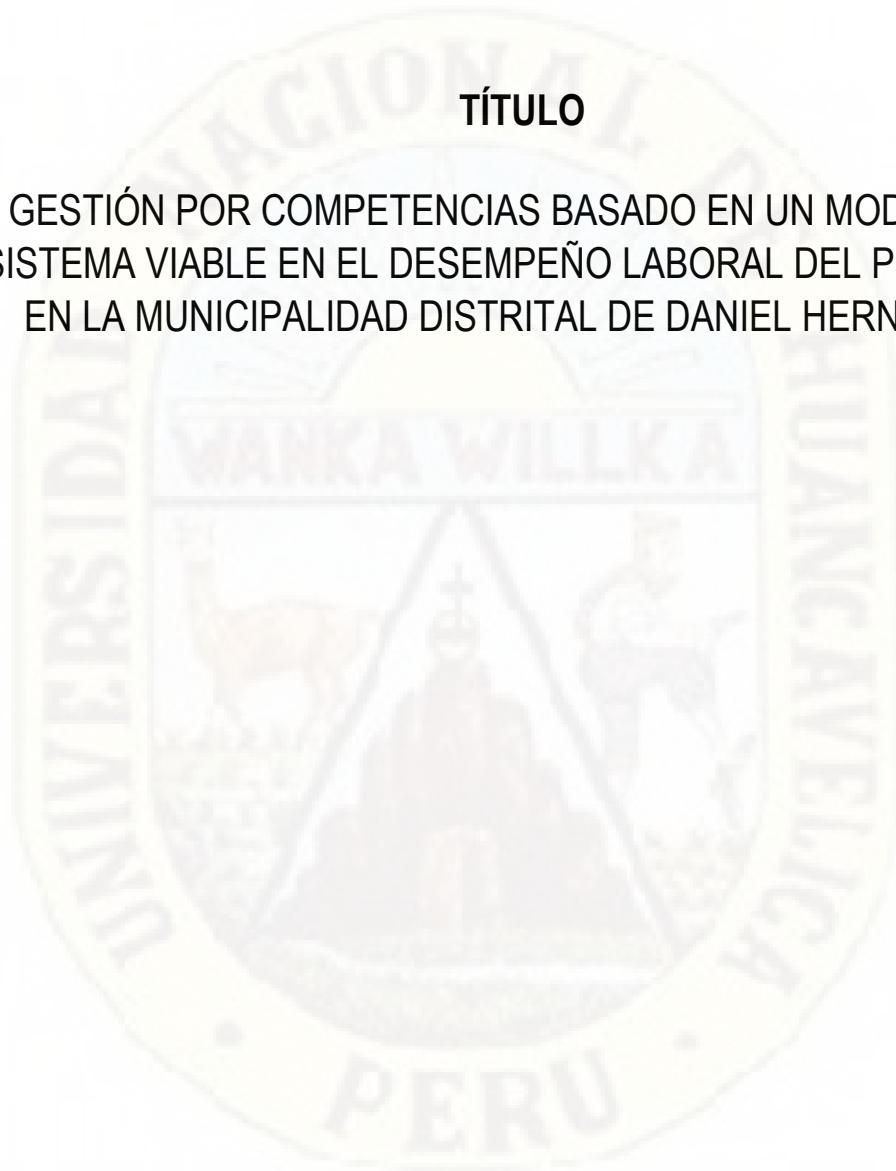

.....
Mg. Roly Alcides CRISTÓBAL LARA
Presidente


.....
Dr. Carlos Alcides ALMIDÓN ORTIZ
Secretario


.....
Mg. Janeth Bertha MARIÑO ARROYO
Vocal

TÍTULO

GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ





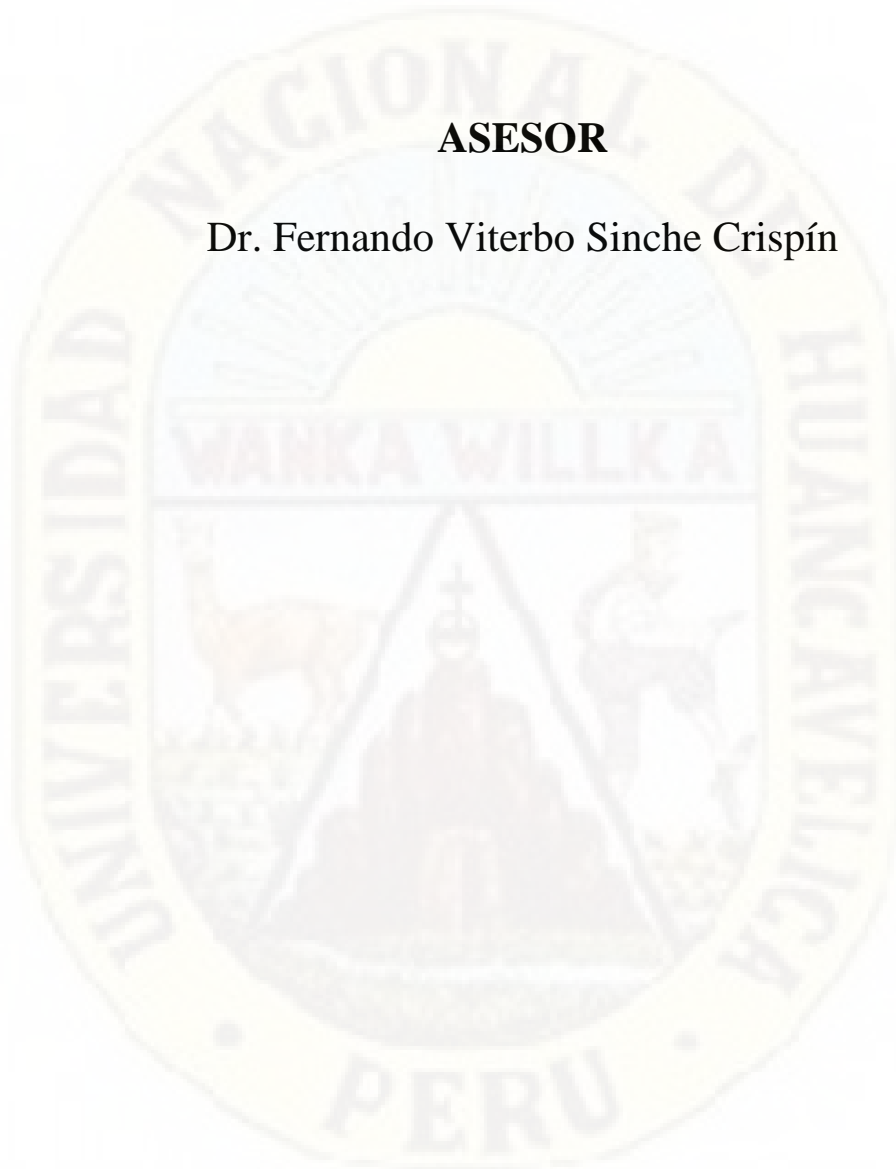
AUTORES

Bach. ILIZARBE RIVEROS, Vanessa

Bach. ESPINOZA HUAMÁN, Gustavo Miguel

ASESOR

Dr. Fernando Viterbo Sinche Crispín



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme siempre por el buen camino y bendecirme en los tiempos difíciles.

A mis padres: Pablo Ilizarbe Meza y Margarita Riveros Pérez por su apoyo incondicional en todas las formas, durante todo el proceso de mi crecimiento integral.

A mis familiares que fueron parte de mi desarrollo con un grano de arena, pero para mí fue importante.

A los maestros, docentes, catedráticos que me impartieron sus conocimientos durante toda mi formación académica.

Y a la Universidad Nacional de Huancavelica por brindar su infraestructura, recurso humano y demás, y acercarse a nosotros los estudiantes, para darnos la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento:	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	28
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	29
1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	29
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	29
1.4.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	29
CAPÍTULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. ANTECEDENTES.....	30
2.1.1. INTERNACIONALES	30
2.1.2. NACIONALES	31
2.2. BASES TEÓRICAS	33
2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	33

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL	35
2.2.3. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	36
2.3.4 LA CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL	37
2.2.4. MODELO DE SISTEMAS VIABLES	38
2.2.5. EL MODELO DE SISTEMAS VIABLES EN LAS ORGANIZACIONES	38
2.2.6. EL SISTEMA VIABLE	39
2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	52
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	52
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	52
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	53
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	54
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
CAPÍTULO III	56
MATERIALES Y MÉTODOS	56
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	56
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.3.1. MÉTODO GENERAL	56
3.3.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS	57
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	58
3.5.1. POBLACIÓN	58
3.5.2. MUESTRA	58
3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59

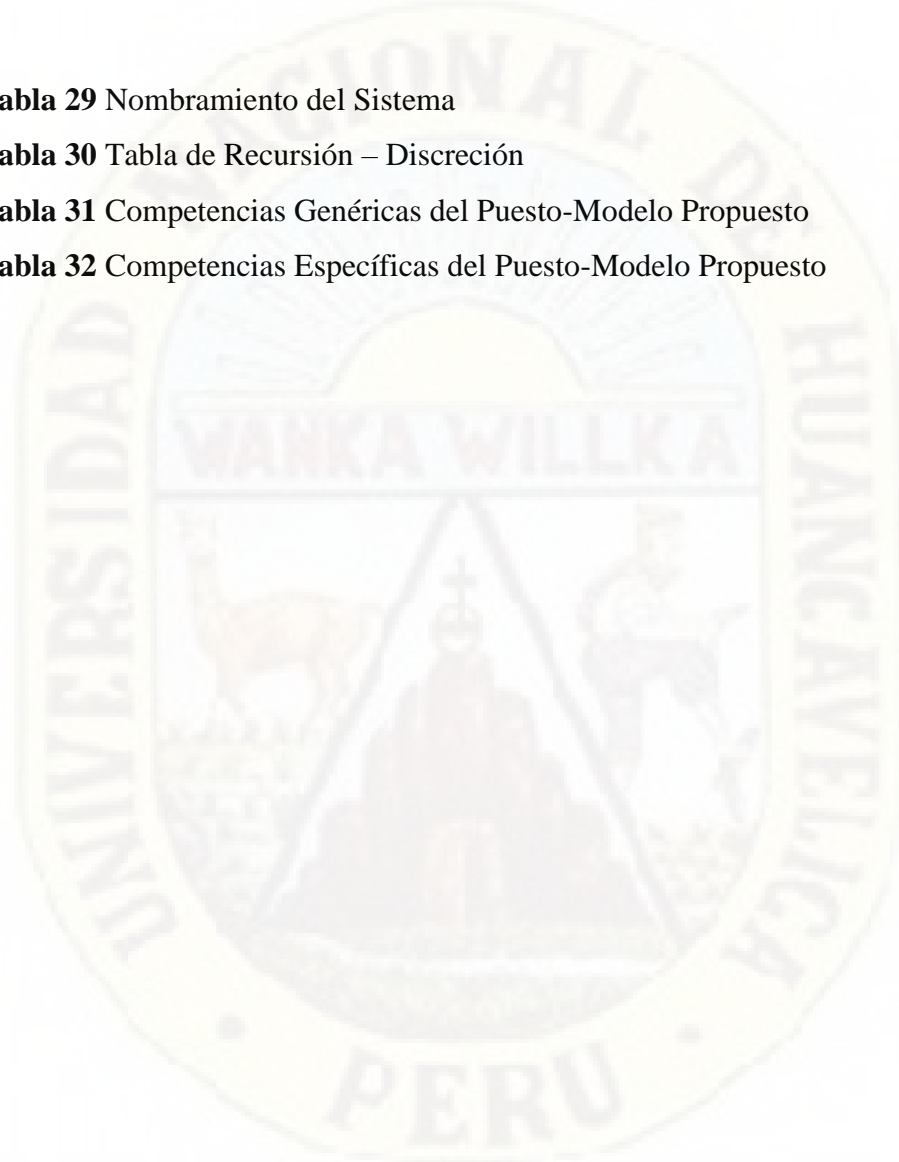
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	59
3.8. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	60
CAPÍTULO IV	61
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	61
4.1 DEL MODELO VIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	61
4.1.2 RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL	69
4.2 DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	70
4.2.1 DE LA DIMENSIÓN EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL	76
4.2.1.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	80
4.2.2 DE LA DIMENSIÓN EFICACIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL	83
4.2.2.1 PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	85
4.2.3 DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL	88
4.2.3.1 PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	90
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	93
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	97

Alles M. (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª ed. Buenos Aires: Gránica.....	97
Anacleto Guillén, Y. (2016). Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas. (tesis en maestría). http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/17622 . Mexico.....	97
APÉNDICE.....	99
ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA	100
ANEXO 2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	103
CUESTIONARIO.....	103
ANEXO 3.106 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	106
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de Personal en la Municipalidad	20
Tabla 2 Cumplimiento de las Metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2018	22
Tabla 3 Cumplimiento de las Metas del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2019	24
Tabla 4 Cumplimiento de las Metas del Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2020	25
Tabla 5 Cuadro comparativo de ejecución presupuestal 2019 -2020	26
Tabla 6 Operacionalización de Variables	54
Tabla 7 Competencias de Puesto	65
Tabla 8 Competencias Específicas	66
Tabla 9 Variable Gestión por Competencias Basado en un Modelo de Sistema Viable	69
Tabla 10 Operacionalización de la Variable Dependiente.	70
Tabla 11 Percepción del Desempeño Laboral del Personal – Pre_Test	71
Tabla 12 Percepción del Desempeño Laboral del Personal – Pos_Test	73
Tabla 13 Resultados del Desempeño Laboral en el Post_Test y el Pre_Test	75
Tabla 14 Cuadro comparativo de ejecución presupuestal 2019, 2020, 2021	76
Tabla 15 Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral – Pre_Test	78
Tabla 16 Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral – Pos_Test	78
Tabla 17 Mejora de la Eficiencia del Desempeño Laboral	79
Tabla 18 Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral – Pre_Test	83
Tabla 19 Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral – Pos_Test	83
Tabla 20 Mejora de la Eficacia del Desempeño Laboral	84
Tabla 21 Dimensión: Relaciones Interpersonales - Desempeño Laboral – Pre_Test	88
Tabla 22 Dimensión: Relaciones Interpersonales - Desempeño Laboral – Pos_Test	88
Tabla 23 Mejora de las Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral	89
Tabla 24 Stakeholders	109

Tabla 25 Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Empleado	110
Tabla 26 Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Cliente	111
Tabla 27 Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Proveedor	112
Tabla 28 Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Gerente Municipal	113
Tabla 29 Nombramiento del Sistema	114
Tabla 30 Tabla de Recursión – Discreción	123
Tabla 31 Competencias Genéricas del Puesto-Modelo Propuesto	141
Tabla 32 Competencias Específicas del Puesto-Modelo Propuesto	142



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cumplimiento de Metas - 2018	23
Figura 2 Ejecución presupuestal 2019	26
Figura 3 Ejecución presupuestal 2020	27
Figura 4 Elementos de un Sistema Organizativo	41
Figura 5 Amplificadores y Reductores de Variedad	42
Figura 6 Función de Implementación	45
Figura 7 Centros Reguladores como Adaptadores de Variedad	46
Figura 8 Coordinación de gestión como dispositivo antioscilaciones	47
Figura 9 Seguimiento de las operaciones como fuente adicional de control	48
Figura 10 Canales verticales de mando	49
Figura 11 Funciones de Inteligencia y Control	51
Figura 12 Funciones de Política, Inteligencia y Control	51
Figura 13 El modelo del Sistema Viable al completo	52
Figura 14 Modelo Propuesto de Gestión por Competencias	64
Figura 15 Variable Gestión por competencias basado en un modelo de sistema viables	69
Figura 16 Mejora del desempeño laboral del personal	75
Figura 17 Ejecución Presupuestal al mes de septiembre del 2021	76
Figura 18 Cuadro comparativo de Ejecución Presupuestal 2019,2020, 2021	77
Figura 19 Mejora de la Eficiencia del Desempeño Laboral	79
Figura 20 Valores de Z	81
Figura 21 Resultado de la prueba de hipótesis específica 1	82
Figura 22 Mejora de la Eficacia del Desempeño Laboral	84
Figura 23 Resultado de la prueba de hipótesis específica 2.	86
Figura 24 Mejora de las Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral	89
Figura 25 Resultado de la prueba de hipótesis específica 3	91
Figura 26 Modelo Tecnológico para la MDDH	117
Figura 27 Modelo cliente proveedor para la MDDH	119
Figura 28 Modelo desdoblamiento de la complejidad para la MDDH	121

Figura 29 Modelo de sistema viable de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández 136

Figura 30 Modelo Propuesto de Gestión por Competencias 140



RESUMEN

La investigación nació con la necesidad de abordar la problemática del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández. Para lo cual se aplicó la metodología de sistemas viables para proponer un modelo de gestión por competencias con fines de precisar el valor de la eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales del desempeño laboral. Cuyo fin fue Diseñar un modelo de gestión por competencias basado en un modelo de sistema viable y medir su influencia en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández. El estudio fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo explicativo, con diseño pre experimental porque se midió con Pre Test y Post Test, a una muestra de 80 trabajadores.

Se obtuvo como resultado que el modelo de gestión por competencias mejoró el desempeño laboral. Llegando a la conclusión que el uso del modelo de gestión por competencias propuesto influyó en la eficiencia del desempeño laboral en 13.67%, en la eficacia en 14.58% y en las relaciones interpersonales del desempeño laboral en un 14%.

Palabras clave: Modelo, Gestión por competencias; eficacia; eficiencia y relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The investigation was born from the need to address the problem of staff performance in the District Municipality of Daniel Hernández. For which the methodology of viable systems was applied to propose a model by competencies in order to specify the value of efficiency, effectiveness and interpersonal relationships of work performance. The purpose of which was to Design a competency management model based on a viable system model and measure its influence on the work performance of the staff of the District Municipality of Daniel Hernández. The study was of an applied type, descriptive and explanatory level, with a pre-experimental design because it was measured with the Pre-Test and Post Test, in a sample of 80 workers.

The result was that the competency management model improved job performance. Concluding that the use of the proposed competency management model influenced the efficiency of work performance by 13.67%, the effectiveness of 14.58% and the interpersonal relationships of work performance by 14%.

Keywords: Model, Management by competencies; effectiveness; efficiency and interpersonal relationships

INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral es un factor crítico de éxito en toda institución como es el caso del gobierno local del Distrito de Daniel Hernández, es un factor crítico de éxito porque es el recurso humano quien cumple con las disposiciones en los documentos de gestión como el MOF, los procesos internos, son ellos quienes son los responsables de la sostenibilidad de la organización. Por ello los sistemas viables es una herramienta importante en el desarrollo organizacional, porque permite el diagnóstico y a partir de ahí proponer un sistema viable.

En este orden de ideas, es relevante ir mejorando las circunstancias y coyunturas para la Municipalidad distrital de Daniel Hernández, a través de un proceso integrador, coordinado, de la gestión por competencias. Con el objeto de fortalecer la eficiencia, eficacia y las interrelaciones interpersonales al medir el desempeño laboral. En la presente investigación se aplica el Método de VIPLAN propuesta por el profesor Espejo, este método se encuentra en la línea de investigación del pensamiento sistémico.

La investigación responde a la siguiente interrogante: ¿En qué medida un modelo viable de gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?, para responder a esta interrogante se planteó la siguiente hipótesis: La propuesta de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

La investigación se dividió en 4 capítulos; en el capítulo I, se presenta la problemática que dio lugar a la investigación; en el Capítulo II, se presenta el Marco teórico, donde se presenta las teorías que ayudaron a conceptualizar la investigación; En el capítulo III. Se presenta los materiales y métodos, lo cual orientó el desarrollo de la investigación; El Capítulo IV Discusión de Resultados, en él se presenta los resultados de la investigación, finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos de la investigación.

Los autores

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gestión municipal, implica el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que permitan desarrollarse internamente y proyectarse a la comunidad la imagen de un gobierno edil serio, responsable, moderno, eficaz y eficiente a tono con las expectativas de la población, es así que los Instrumentos de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras. (Suller Equenda, 2008). Por lo tanto, una adecuada gestión municipal en el ámbito provincial y distrital llega a ser un factor determinante en el desarrollo urbano y rural de su jurisdicción territorial. (Palomino Hernadez, 2005).

Los recursos humanos constituyen un factor clave en la gestión municipal, es por ello que es necesario adaptar los recursos humanos a la evolución del entorno social que está en continua transformación y que demanda un nuevo rol a las municipalidades en promoción del desarrollo económico y del empleo, desarrollo social, transparencia e información, servicios municipales de calidad, entre otros. Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, así como garantizar la eficacia en la ejecución de los escasos recursos en el desarrollo económico y social de la localidad. Debe considerarse que los recursos humanos municipales debidamente calificado y capacitado, constituyen un elemento indispensable para una gestión eficiente. (Torres Mamani & Ttito Ccoa, 2015).

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández tiene la función de administrar los recursos públicos y desarrollar actividades en beneficio y progreso de la comunidad local. Presta los servicios a más de 9 681 habitantes, buscando ser una entidad ágil y dinámica en el que se brinde a los usuarios un excelente servicio en todo momento. Sin embargo, existe una serie de problemas en la municipalidad, tienen como causa la estructura organizacional, el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades de sus trabajadores, dentro de este tema está la calidad en la prestación de servicios por ello el descontento de la población.

La estructura organizativa actual de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, para su diseño organizacional ha asumido un criterio de departamentalización tradicional, con un enfoque de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructura piramidal, funcional y divisional por producto, regulado por un conjunto de normas que provienen del Gobierno Nacional, así como por las propias normas o reglas que emite para condicionar su organización interna, insertando la estructura organizativa en un modelo burocrático, a consecuencia de ello vienen presentando en general la siguiente problemática:

- Procesos y procedimientos engorrosos, lentos y comunicación inadecuada, generando incrementos innecesarios de costos operativos.
- Escaso aprovechamiento de los elementos tecnológicos: hardware y software.
- Deficiente producción de servicios públicos y sociales. La capacidad de recaudación de ingresos propios afectada por la respuesta de indiferencia u omisión de sus contribuyentes.
- Deficiente producción de obras públicas generando una atención inoportuna a la demanda de las comunidades.
- Escasa participación vecinal e insuficiente rol de seguridad ciudadana.
- Inadecuado cumplimiento de metas encomendadas por los entes superiores como el Ministerio de Economía y Finanzas reflejando como consecuencia a su vez el decremento de asignación presupuestal anual.

En la **tabla 1**, la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, cuenta con incidencia del personal nombrado respecto al personal total que labora en ellos. Según la información recogida del trabajo de campo, de los 101 trabajadores, el 30% son personal nombrado. Y el 25% del personal que laboran son profesionales y el personal no profesional representa el mayor porcentaje 75%. El 25% representan al personal profesional.

Tabla 1

Tipo de Personal en la Municipalidad

Ítem	Grado de instrucción	Cantidad	%
1	Profesionales	25	25.4%
2	Técnicos	30	29.5%
3	Auxiliares	56	56.1%
Total		101	100%

Nota: Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

En materia de recursos humanos en esta institución, hay deficiencia del personal a causa del desinterés del personal y del apoyo de la autoridad edil por capacitarlos, por ello existen descontentos en las áreas de trabajo, falta de programas de capacitación, sobrepoblación de trabajadores, bajas remuneraciones, ausentismos del trabajador en horas laborables, etc.; todas estas deficiencias vanen en desmedro de la institución y de la prestación de servicios, por ello la queja y descontento de los pobladores que acuden a la municipalidad.

Otro problema que afecta el desempeño del personal de la Municipalidad es el factor político, es de conocimiento público que cuando un partido político asume el gobierno edil se contrata personal del entorno político y muchas veces estas personas no están preparadas para desempeñarse en el puesto asignado, de ahí que su desempeño es limitado ocasionando descontento y/o quejas de los usuarios.

La Unidad de Personal de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es el área responsable de velar por el perfeccionamiento del personal, responsable del bienestar y velar por el desempeño del personal.

1.1.1 Diagnóstico de la problemática desde la percepción de la Unidad de Recursos Humanos de la MDHH

Del diagnóstico realizado en la Unidad de Recursos Humanos se pudo recoger la siguiente problemática:

Respecto a la responsabilidad del personal lo califica regular, porque existen trabajadores que desconocen de sus funciones o lo realizan de manera no correcta, y no se les puede sancionar por ser parte del partido político de turno.

Respecto a la motivación, considera que las políticas motivacionales son mínimas por falta de presupuesto o iniciativa de los jefes de áreas.

Respecto a la toma de decisiones, la reglamentación edil limita la autonomía del personal al tomar decisiones por evitarse una sanción administrativa y/o penal por parte de las instancias pertinentes. El personal está a disposición de las decisiones de los jefes inmediatos de cada una de las áreas.

Respecto a las relaciones interpersonales, los trabajadores muestran compañerismo en la interrelación con sus demás colegas de trabajo, pero el desconocimiento de sus funciones de algunos trabajadores genera retrasos en el cumplimiento de metas y buen desarrollo institucional.

Otro factor diagnosticado fue que **el pluriculturalismo** que existe en la municipalidad distrital de Daniel Hernández en ocasiones es favorable y en otras desfavorables al momento de cumplir las funciones y de identificarse con el desarrollo institucional de la municipalidad.

1.1.2 Eficiencia del personal

La eficiencia del personal es otro factor que se consideró en el estudio, al respecto se evaluó el cumplimiento de metas en los años 2018 y 2019, tomados del Ministerio de Economía y Finanzas. A continuación, se presenta la evaluación de cumplimiento de metas en los años mencionados.

De acuerdo a la evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas, la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández de Clase F; en el año 2018 (Tabla 2) obtuvo un resultado del 81.8% en cumplimiento de metas y del 18.2 % de no cumplimiento de metas, con ello se puede afirmar que las competencias del recurso humano requieren ser fortalecidas para sí lograr un porcentaje mayor en cuanto se refiere al cumplimiento de metas.

Tabla 2

Cumplimiento de las Metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2018

Meta - Periodo I	CUMPLIMIENTO
Meta 16, 24 y 33: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de Seguridad Ciudadana articulado al Programa Presupuestal 003	CUMPLIÓ
Meta 18, 26 y 34: Mejora de la gestión urbana y territorial	NO CUMPLIÓ
Meta 22, 31 y 39: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	CUMPLIÓ
Meta 23, 32, 40 y 46: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones	CUMPLIÓ
Meta 35: Fortalecimiento del Área Técnica Municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural	CUMPLIÓ
Meta 36: Implementación de acciones en el manejo integrado de plagas de cultivos priorizados	CUMPLIÓ

Meta 37: Implementación de acciones de prevención y control sanitario de enfermedades parasitarias en los animales en el ámbito de su jurisdicción	CUMPLIÓ
Meta 38: Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local	CUMPLIÓ

Meta - Periodo II	CUMPLIMIENTO
Meta 02, 06, 09 y 12: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación y la prevención y reducción de anemia del menor de 36 mese	CUMPLIÓ
Meta 04, 08, 11 y 14: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 40% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de inversiones	CUMPLIÓ
Meta 10 y 13: Gestión de calidad de los servicios de saneamiento en el ámbito rural	NO CUMPLIÓ

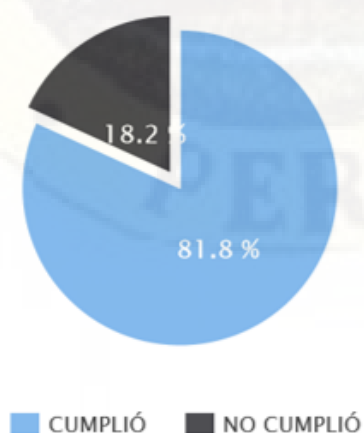
Fuente: MEF

Por tanto, la **eficiencia (2018) = % metas cumplidas /Metas programas**, lo que es **igual al 81.8%** en cumplimiento de metas.

Figura 1

Cumplimiento de Metas - 2018

CUMPLIMIENTO DE METAS - 2018



www.mef.gob.pe

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Evaluando el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal establecidas al 31 de diciembre del año 2019 según la RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0017-2020-Ef/50.01, publicado el 16 de mayo 2020 en el Diario Oficial “El Peruano” y en el portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, refiere que la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández cumplió las metas al 83.33% como se muestra en la Tabla 3.

Por tanto, la **eficiencia (2019) = % metas cumplidas /Metas programas**, lo que es **igual al 83.3%** en cumplimiento de metas.

Tabla 3

Cumplimiento de las Metas del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2019

META	CUMPLIMIENTO
Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del Presupuesto Institucional Modificado	CUMPLIO
Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	CUMPLIO
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	CUMPLIO
Meta 4: Acciones de municipios para promover la adecuada alimentación, y la prevención y reducción de la anemia	CUMPLIO
Meta 5: Acciones para promover la mejora en la provisión del servicio y calidad del agua	NO CUMPLIO
Meta 6: Mejora de la Gestión Urbana y Territorial.	CUMPLIO

Fuente: MEF

A lo contrario en el año 2020 se tuvo como resultado que “No Cumplió” una meta (Tabla 4). Esto debido al contexto de la emergencia sanitaria que estableció el gobierno central como consecuencia de los estragos de Covid-19, lo cual conllevó a que muchas instituciones públicas y privadas se vieran sumamente afectados en cuanto al cumplimiento de sus metas.

Por tanto, la **eficiencia (2020) = % metas cumplidas /Metas programadas**, lo que es **igual al 0.0%** en cumplimiento de metas.

Tabla 4

Cumplimiento de las Metas del Programa de incentivos a la mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del Año 2020

META	CUMPLIMIENTO
Meta 1: Fortalecimiento del Patrullaje Municipal para la Mejora de la Seguridad Ciudadana	NO APLICA
Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del Impuesto Predial	NO APLICA
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	NO APLICA
Meta 4: Acciones para promover la adecuada alimentación, y la prevención y reducción de la anemia	NO APLICA
Meta 5: Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad de la prestación del servicio de agua para consumo humano	NO CUMPLE
Meta 6: Regulación del funcionamiento de los mercados de abastos para la prevención y contención del COVID-19	NO APLICA

Fuente: MEF

1.1.3 Respeto a la ejecución presupuestal

Tabla 5

Cuadro comparativo de ejecución presupuestal 2019 -2020

Gestión edil 2019-2020	Años	
	2019	2020
% Ejecución Presupuestal	75.8%	81.6%

Fuente: Portal de Transferencia del MEF

En la tabla 5, se muestra el porcentaje de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández. Donde en el año 2019 se alcanzó a ejecutar un 75.8 % del presupuesto asignado por el MEF, mientras que en el año 2020 se alcanzó a ejecutar un 81.60% obteniendo un incremento de ejecución de gasto de 5.8 % respecto al año anterior. Esto significa que si bien hubo una mejora, también se puede notar que la municipalidad distrital de Daniel Hernández tiene dificultades para ejecutar su presupuesto a la totalidad.

Figura 2

Ejecución presupuestal 2019

Municipalidad	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
090701-300866 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - PAMPAS	18,300,517	43,325,525	41,580,058	35,602,117	28,821,185	27,715,281	27,681,138	64.0
090702-300869 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACOSTAMBO	2,006,823	2,893,106	2,777,107	2,512,754	2,497,688	2,481,688	2,481,528	65.8
090703-300870 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACRAQUIA	2,567,150	6,670,988	7,434,833	7,158,864	7,135,521	7,039,231	7,025,526	81.2
090704-300871 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AHUAYCHA	2,710,148	7,324,752	6,845,388	6,553,323	6,545,578	6,545,314	6,537,332	89.4
090705-300872 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COLCABAMBA	8,837,572	13,480,352	12,957,690	10,117,330	10,108,347	10,095,947	10,079,975	74.8
090706-300873 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDEZ	4,222,198	7,239,101	5,783,137	5,530,171	5,485,171	5,484,531	5,459,421	75.9
090707-300874 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHOCOLPA	8,293,887	9,420,962	9,195,323	9,003,587	7,003,639	6,936,136	6,936,010	73.8
090709-300876 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIBAMBA	6,285,795	10,463,349	9,324,238	9,147,443	9,125,921	8,798,452	8,620,944	84.1
090710-300877 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ÑAHUIMPUQUIO	908,458	5,332,086	5,177,377	1,232,513	1,043,514	1,043,514	1,042,914	19.6
090711-300878 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALZOS	2,843,781	4,686,818	4,120,358	3,831,687	3,249,130	3,247,330	3,158,202	70.5
090713-300879 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUISHUAR	591,146	1,287,361	1,112,354	1,059,854	1,059,854	1,059,854	1,059,854	87.8
090714-300880 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCABAMBA	2,359,949	3,697,911	3,539,538	3,412,737	3,403,863	3,403,863	3,384,582	92.0
090715-300881 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCAHUASI	1,604,276	4,797,662	2,957,188	2,521,660	2,521,660	2,521,660	2,521,660	53.8
090716-300882 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS ROCCHAC	1,454,725	10,429,169	8,136,917	5,633,821	5,305,913	4,640,915	4,624,212	44.5
090717-300883 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SURCUBAMBA	2,641,862	18,148,900	17,599,458	9,066,641	8,510,597	8,506,447	8,504,447	46.9
090718-300884 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TINTAY PUNCU	4,436,104	11,022,041	10,475,632	9,929,584	8,435,556	8,434,685	8,425,239	76.5
090719-301860 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUICHUAS	3,582,513	9,770,610	8,983,681	6,329,508	5,973,405	5,941,720	5,940,772	60.8
090720-301861 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDAYMARCA	2,730,225	6,433,878	5,434,246	4,830,943	4,729,020	4,666,178	4,663,178	72.5

Fuente: PORTAL de Transparencia del MEF

Figura 3

Ejecución presupuestal 2020

Municipalidad		PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
							Devengado	Girado	
TOTAL		177,367,859.707	217,254,208.912	199,474,122.166	191,603,298.076	185,759,916.991	182,826,578.874	181,414,489.136	84.1
Nivel de Gobierno M. GOBIERNOS LOCALES		20,879,069.452	42,735,576.309	37,918,818.084	33,648,407.056	29,285,328.968	27,111,683.242	27,047,596.351	63.4
Gob. Loc. Marcos M. MUNICIPALIDADES		20,879,069.452	42,737,500.509	37,913,175.746	33,844,738.081	29,281,677.793	27,108,179.210	27,044,003.356	63.4
Departamento 09: HUANCABAMBA		320,955.506	1,078,024.330	963,845.870	887,696.281	753,602.090	659,416.804	658,157.551	61.2
Provincia 0907: TAYACAJA		86,602.004	273,124.510	253,253.030	233,897.905	192,431.145	172,025.810	171,582.493	63.0

Municipalidad	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	Avance %
090701-300888: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - PAMPAS	18,164.876	83,033.337	79,087.842	72,556.087	44,088.880	44,082.752	44,077.565	53.1
090702-300889: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACOSTAMBO	2,232.961	4,114.905	3,244.152	3,177.697	3,100.263	3,100.263	3,070.364	75.3
090703-300870: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AGRACOLIA	4,799.869	9,237.994	8,455.209	7,904.328	7,783.185	7,360.089	7,304.037	79.7
090704-300871: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AHUAYCHA	2,809.427	12,770.931	12,175.017	11,629.290	11,407.989	8,270.205	8,188.404	64.8
090705-300872: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COLCABAMBA	11,659.227	17,014.033	13,328.991	11,265.202	11,217.982	11,217.982	11,216.472	65.9
090706-300873: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDES	4,663.410	10,837.870	10,191.510	9,757.637	9,702.237	8,847.306	8,845.396	81.6
090707-300874: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHOCOLPA	3,444.451	6,769.062	6,157.780	5,663.076	5,534.148	4,395.537	4,395.537	64.9
090709-300876: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIBAMBA	2,197.214	7,186.220	6,806.957	6,553.690	5,918.129	5,032.802	5,023.004	70.8
090710-300877: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ÑAHUINFUQUIO	970.571	4,009.212	3,682.450	3,431.619	3,298.439	2,625.465	2,625.465	65.5
090711-300878: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAZOS	3,165.034	7,033.886	6,030.416	5,516.712	5,383.292	4,904.653	4,904.474	69.7
090713-300879: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUISHUAR	655.256	3,288.882	3,191.848	3,155.228	3,153.628	3,075.942	3,069.869	94.1
090714-300880: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCABAMBA	2,879.815	6,752.858	5,989.064	4,412.951	3,737.058	3,720.031	3,719.571	55.1
090715-300881: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCAHUASI	1,766.543	3,933.185	2,696.778	2,477.699	2,477.699	2,412.048	2,416.587	61.3
090716-300882: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS ROCCHAC	1,568.879	13,634.049	13,147.758	11,049.659	8,552.980	8,327.967	8,308.030	61.1
090717-300883: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SURCUBAMBA	7,622.163	33,659.317	32,620.082	32,243.142	25,507.706	19,198.583	19,197.583	57.0
090718-300884: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TINTAY PUNCU	4,230.206	10,202.831	9,695.922	9,116.277	9,113.642	6,530.405	6,448.905	64.0
090719-301880: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUICHUAS	7,087.813	17,061.844	16,022.417	15,184.845	14,240.353	12,736.946	12,729.802	74.7
090720-301881: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDAYMARCA	1,004.493	5,721.882	5,389.216	5,004.009	5,034.439	4,758.270	4,755.570	83.2
090721-301876: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ROBLE	2,127.882	5,910.249	5,270.347	4,845.647	4,492.607	4,442.864	4,394.502	75.2

Fuente: Portal de Transparencia del MEF

Por lo expuesto líneas arriba, en la presente investigación se aborda la problemática del desempeño laboral del personal para lo cual se propone el diseño de gestión de competencias mediante la aplicación de la metodología de los sistemas viables. **Consideramos que es de importancia** la propuesta del modelo gestión por competencias, **porque** ayuda a la municipalidad a mejorar el desempeño laboral de su personal, de igual manera consideramos importante porque este modelo se puede adaptar a las diferentes realidades de cualquier gobierno edil. A continuación, se presenta la formulación del problema de investigación que se abordará en la tesis.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿En qué medida la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye en la eficiencia del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?
- b) ¿En qué medida la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye en la eficacia del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?
- c) ¿En qué medida la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye en las relaciones interpersonales del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por competencias basado en un modelo de sistema viable y medir su influencia en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar la medida de influencia de la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias en la **eficiencia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.
- b) Determinar la medida de influencia de la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias en la **eficacia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

- c) Precisar la medida de influencia de la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias en las **relaciones interpersonales del personal** en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación propone la evaluación de la gestión por competencias en el desempeño laboral, en base a la Metodología de Sistemas Viabes, enmarcado en el enfoque sistémico. Generando un modelo para la gestión por competencias en particular capaz de ser aplicado en cualquier municipalidad local que presente problemas similares a la que se analiza en el presente trabajo.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, es importante para los trabajadores y usuarios en el cumplimiento de las metas, por lo que, a través de la metodología de sistemas viabes, proponemos un modelo de gestión por competencias, con fines de influir en el desempeño laboral de los trabajadores.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La realización de la investigación, servirá de modelo de aplicación para las diferentes municipalidades; para concientizar y desarrollar ofreciendo un planteamiento integral para afrontar los problemas blandos de un sistema. Dichos resultados obtenidos podrán evidenciar la necesidad de aplicar las estrategias de mejora para el modelo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. INTERNACIONALES

A1. **Guillén (2016)**, realizó la tesis en maestría “**Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas**”. Se llevó a cabo un diagnóstico y una propuesta utilizando la Metodología Sistémica Blanda (SSM) para identificar las situaciones problemáticas que aquejaban en la empresa. Permitiendo generar la necesidad de cambio en su diseño organizacional con base a nuevos esquemas que le proporcionen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación junto a nuevas posibilidades de organizarse y realizar tareas utilizando los conceptos de MSV. Es así que esta investigación nos orientará para lograr una mejora en nuestra estructura organizacional y que esta logre un cambio adecuado para la mejora de los niveles de eficiencia operativa para la sucursal Huancayo del Banco Interbank.

A2. **Sánchez & García (2006)**, realizaron la tesis en pregrado “**Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre**”. Presento una propuesta metodológica basada en el Modelo de Sistema Viable (MSV) que pretende estudiar, diseñar y ofrecer mecanismos particulares de viabilidad, eficiencia y mejoramiento de la gestión universitaria. El propósito de la investigación fue desarrollar un plan piloto de mejoramiento y rediseño organizacional, tendiente específicamente para lograr su reestructuración, entendiéndola como un sistema complejo y dinámico capaz de administrar su propia identidad, operar como una organización efectiva y viable.

A3. **Magallán (2014)**, en su Tesis: “**Diseño de un modelo de Gestión por Competencias para el desempeño del Talento Humano de la Unidad Ejecutora Colegio Fiscal TÉCNICO Valdivia**”, tuvo como finalidad “Determinar la influencia del desempeño del talento humano en la gestión por resultados del área administrativa, mediante un estudio que involucre a servidores públicos para el diseño de un modelo de gestión por competencias para el desempeño talento humano de la Unidad Ejecutora “Colegio Fiscal Técnico Valdivia”, Llegó a la siguiente conclusión que un modelo de gestión por competencias tiene poca influencia en el desempeño del talento Humano. Esto se debe a que el desempeño del talento humano depende más de la predisposición del personal por su mejoramiento continuo.

2.1.2. NACIONALES

A1. **Pérez (2008)**, artículo titulado “**Diseño de un modelo de sistema viable para mejorar la toma de decisiones de la empresa Desarrollo con ingeniería contratistas generales S.A**”. Trabajo desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú. Esta investigación presenta en su desarrollo los cambios realizados con el Modelo de Sistema Viable propuesto, se basaron en la estructura organizacional, teniendo presente la identidad de organización, las operaciones misionales planteadas, como también en la coordinación y control de la empresa pues se mejoró la comunicación con todas las áreas de trabajo estableciendo diversos canales de comunicación; es así que nos sirve de guía con respecto de cómo se hizo el control más efectivo de todas las operaciones con la nueva estructura organizacional y lineamientos planteados la cual conllevó a una mejora en la toma de decisiones de la empresa.

A2. **Sillo (2014)**, realizo la tesis en pregrado “**Diseño de un modelo de sistema viable para mejorar la estructura organizacional en la sucursal Huancayo del Banco Interbank**”. Tuvo como objetivo mejorar la estructura organizacional de la sucursal Huancayo del Banco Interbank mediante el modelo de sistema viable. Al resultado que llego fue: el diseño del modelo de sistema viable permite mejorar la estructura organizacional de la sucursal Huancayo del Banco Interbank además permiten un crecimiento sostenido y favorable, con lo cual los niveles de captaciones

de los clientes sean de cifras cada vez mayores, y ello garantiza un adecuado grado de eficacia y eficiencia en cada unidad estudiada en la presente investigación. El diseño organizacional basado en el modelo de sistema viable de la sucursal Huancayo del Banco Interbank permite la identificación de las actividades misionales en el cual se pudo mejorar la coordinación y control en las diferentes unidades administrativas. El MSV proporciona la habilidad de respetar la naturaleza relacional y recursiva de la organización para nutrir la de un equilibrio saludable tanto interna como externa.

A3. **Rojas (2018)** en su Tesis: “**Gestión del talento humano y su relación con el Desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús –Lima**”, tuvo como finalidad tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús durante el mes de enero del 2018, donde participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allecahuaman. Para el procesamiento de información, se empleó el programa SPSS versión 22 y Excel. Los resultados reveló que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

A4. **Meza (2014)**), en su tesis titulada “**La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga**”, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú, Ayacucho” – hallazgos principales: La función de personal en las instituciones financieras de Huamanga, está mal orientado, resumido en los siguientes aspectos: que el potencial humano es considerado un complemento no estratégico, enfocada a cuestiones operativas. Las gestiones de potencial humano en estas instituciones financieras no enfatizan en la cultura de añadir valor a los servicios, desgano generalizado y falta de imaginación creativa. Los empleados no están motivados, no tienen los incentivos esperados, sin estímulos, no son reconocidos a los esfuerzos que realizan en el trabajo operativo, esta situación problemática repercute de manera negativa en los desempeños laborales; Conclusiones: “Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad”

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Gestión por Competencias se considera también como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el

desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer. (Alles, 2007, p.90).

A. Beneficios del uso de la Gestión por Competencias

Las empresas han podido observar una serie de beneficios cuando empiezan a gestionar por competencias, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Permite a las empresas tener seguridad de tener a la persona correcta en el lugar correcto en el momento correcto. (Castellanos, 2006).
- Otra de las cosas que permite es la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Por otro lado, permite contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Otra razón es que permite la definición de programas de capacitación flexibles y modulares. De esa forma facilita la formación de individuos, estimulándolo a lo largo de toda la vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejorando las prácticas de la gestión del trabajo, y contribuye al aumento de la productividad y la competitividad. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Al gestionar por competencias, mejoran los resultados del personal, los clientes externos y la organización como meta final.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

En toda organización el factor humano es muy importante para el logro de los objetivos, metas institucionales, debido a esto se han creado procedimientos para evaluar, acompañar y orientar el desempeño del trabajador, a través de la gestión por competencias inmerso dentro de la Gestión del Talento Humano.

Al respecto, para Chiavenato (2000), el desempeño laboral es: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Según, D' Vicente (1997), define el Desempeño Laboral como: “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir”.

Stoner (1994) define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510). Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

A. Dimensiones del desempeño laboral

- Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.
- Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos. Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2007).

- Eficiencia laboral: Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo).

2.2.3. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño permite el progreso personal-profesional contribuyendo al mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral del trabajador. Contribuye en la identificación de fortalezas, crea procesos de autoevaluación del personal para mejora el desarrollo organizacional y su competitividad. A continuación, se explica en qué consiste la autoevaluación y la evaluación de 360° teorías que se utilizaron en la investigación para medir el desempeño laboral.

- **LA AUTOEVALUACIÓN**

Es el procedimiento que la gestión del recurso humano provee al interior de la organización permitiendo al personal valorar su desempeño laboral. En el ámbito laboral, la inteligencia emocional se define como “La capacidad para gestionar, aceptar y comprender los propios estados generados a partir del contexto laboral, así como también la capacidad de comprender y entender a los demás de forma que podamos mejorar nuestra relación con ellos a través de la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, entre otras cosas” (Mayer, 2001).

En concordancia con la Inteligencia emocional, Palacios (2010) refiere que la autoevaluación se: “Trata de un proceso complejo que supone una acción reflexiva y valorativa sobre una serie de aspectos organizativos, laborales, valoradas por el mismo trabajador”.

- **LA EVALUACIÓN DE 360°**

Desde la contextualización de Alles M. (2005). Refiere que la Evaluación de 360° “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno laboral; jefes, pares y subordinados. También puede incluirse a otras personas como proveedores y clientes”. Así mismo menciona que: “A

través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo” (p. 144-145). Por ello la aplicación de la evaluación de 360° requiere de confianza y confidencialidad entre sus participantes.

En la investigación se utilizó el instrumento cuestionario para medir el desempeño laboral, en base a la teoría de la Autoevaluación y la Evaluación de 360°.

2.3.4 LA CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL

La Cibernética es una parte de la Teoría de Sistemas que en sus comienzos era la Ciencia de la Comunicación y Control en el animal y la máquina, según (Norbert Wiener 1948). Sin embargo, casi desde sus orígenes, la Cibernética ha abarcado campos muy distintos, entre ellos el de la organización.

(Beer, 1967) propone una nueva definición: “Cibernética es la ciencia de la organización efectiva”, definición más acorde con sus trabajos relativos al Modelo de Sistemas Viabiles, que está principalmente elaborado pensando en la gestión de empresas.

La palabra cibernética viene del griego “kubernetes” y se puede entender como el arte de gobernar. Por ejemplo, Herón de Alejandría en el año 62 A.C. inventó un sistema cibernético, que consistía en un mecanismo que regulaba el líquido que salía de una jarra para llenar un vaso y se detenía en el momento previsto. Pese a la importancia de este invento, no hubo desarrollos a ese aspecto y sólo hasta el siglo XX se retoma esta ciencia.

- **Manejo de Complejidad**

Uno de los pilares conceptuales del enfoque cibernético es el concepto de administración de variedad. La complejidad es “La propiedad de un sistema capaz de adoptar un gran número de estados o de comportamientos”. Del mismo modo se define la variedad como “el número de estados posibles de cualquier situación cuya complejidad queremos medir”.

La variedad es un concepto central dentro de la cibernética, sobre todo en las aplicaciones conceptuales, en las que es necesario formalizar ciertas nociones intuitivas acerca de los sistemas. La variedad es un concepto paralelo al de complejidad, pero con un significado más restringido.

2.2.4. MODELO DE SISTEMAS VIABLES

Stafford Beer a través de la cibernética concibió el Modelo de Sistemas Viables (MSV), el cual busca diseñar el procesamiento de la información y el mecanismo de toma de decisiones. Exploró las condiciones necesarias para la viabilidad de cualquier sistema complejo, ya sea un organismo, una organización, etc., tomando como referencia al sistema nervioso, la idea era estudiar la neurofisiología para desarrollar una teoría para establecer el funcionamiento del cerebro y luego utilizar esa teoría para diseñar equipo de procesamientos de información (Beer, 1969).

Cuando Stafford Beer analizó el sistema nervioso, se percató que existen diversas similitudes de las condiciones entre el sistema nervioso y otros organismos, esos elementos son los mínimos esenciales para que sea viable, al percatarse de las similitudes en que diferentes organismos actúan para conseguir esa viabilidad. Beer sugiere que existen condiciones que aplican de igual manera para una organización, por lo que establece que estas condiciones serán las que definan la gobernabilidad de como los organismos, máquinas y organizaciones logran mantener su identidad y el cumplimiento pleno en conjunto con su ambiente.

El MSV provee un modelo no matemático para entender cómo se aplican estas condiciones, explorándolas para determinar la viabilidad de los sistemas definiendo como debería de ser la estructura organizacional (Beer, 1981).

2.2.5. EL MODELO DE SISTEMAS VIABLES EN LAS ORGANIZACIONES

El MSV se utiliza en el ámbito empresarial como una herramienta para entender la complejidad de las organizaciones, para diseñarlas o rediseñarlas. La mayoría de las instituciones poseen una jerarquía de tipo vertical, donde las

instrucciones son dadas en forma de cascada, por ejemplo, los planes estratégicos se formulan en la parte superior de la pirámide, desplegando las acciones de forma escalonada para lograr los objetivos establecidos. Esto provoca que el proceso de información sea lenta y poco flexible ya que para llegar a las células unitarias de la organización el mensaje puede encontrarse con ruido, provocando fuerte resistencia al cambio, (Beer, 1979).

2.2.6. EL SISTEMA VIABLE

El modelo de sistema viable es un modelo cibernético para el diseño y el diagnóstico de organizaciones humanas. Su aplicación más inmediata es al diseño de empresas, aunque también se ha aplicado al diseño de estructuras económicas de países enteros. Los principios básicos de partida son, fundamentalmente, los que se han visto en los apartados anteriores, más el hecho de que el sistema resultante ha de ser recursivo.

Esto último significa que el modelo propuesto se contiene a sí mismo, es decir, es descomponible en varios niveles que presentan la misma estructura que el nivel de partida y, por lo mismo, cada nivel es englobable en sistemas viables de orden superior que, de nuevo, son estructuralmente idénticos. Este concepto matemático de la recursividad es central en todo el desarrollo y es una de las grandes ventajas del modelo. Presenta el problema lógico de localizar el nivel en el que se está trabajando y no confundirlo con elementos de nivel superior o inferior. Para solucionar esto se trabaja considerando de forma jerárquica tres niveles a un tiempo, el nivel intermedio es el que nos interesa en un momento dado, el nivel superior será su entorno y los niveles inferiores los elementos de que se compone el sistema que nos interesa. Para estudiar el nivel superior se considera el intermedio como componente básico y se toma un nivel por encima del que ahora nos interesa como entorno en el que se va a trabajar. Esto se verá mejor a medida que desarrollemos ejemplos al explicar el modelo.

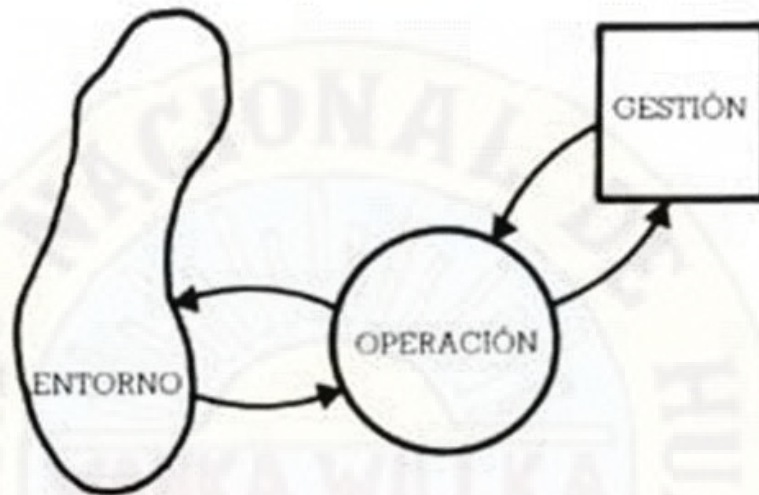
2.2.6.1 ENTORNO, OPERACIÓN Y GESTIÓN

Entorno, Operación y Gestión son las tres entidades básicas a considerar en todo sistema viable.

- **El entorno:** es todo lo que es externo al sistema y le es relevante. Para una empresa, el entorno es el sector económico en el que se encuentra, los factores sociales que la condicionan, las circunstancias económicas y políticas que la rodean, etc.
- **La operación:** representa todas las actividades que producen el sistema y le dan su significado. En una empresa de fabricación de ordenadores, pongamos por caso, las operaciones pueden ser la construcción de las tarjetas, el ensamblado de las diferentes partes, el control de calidad y el marketing. Cada una de estas operaciones puede constituir un sistema viable en sí misma (de ahí la recursividad del modelo), en la empresa de ordenadores del ejemplo, la operación de producir monitores para los ordenadores es una actividad separable de las demás que incluso se puede contratar externamente.
- **La gestión:** representa todas las actividades de dirección necesarias para hacer funcionar el sistema. A diferencia de lo que sucede con las operaciones, la gestión no se puede considerar como un sistema viable, pues no tiene capacidad de existencia en sí misma. Como un parámetro intuitivo para determinar si una actividad es viable, podemos decir que lo será si es contratable externamente (comparar el ejemplo de la fabricación de monitores para ordenador con la actividad de dirigir una cadena de montaje, por ejemplo).

Figura 4

Elementos de un Sistema Organizativo



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

La gestión, por su parte, no puede atender a todos los pequeños detalles concernientes a las diferentes operaciones que se llevan a cabo en el sistema, necesita atenuar la variedad de éstas para poder abarcarlas. Por la misma razón, tiene que amplificar su propia variedad para que las decisiones sean efectivas y alcancen a todas las operaciones.

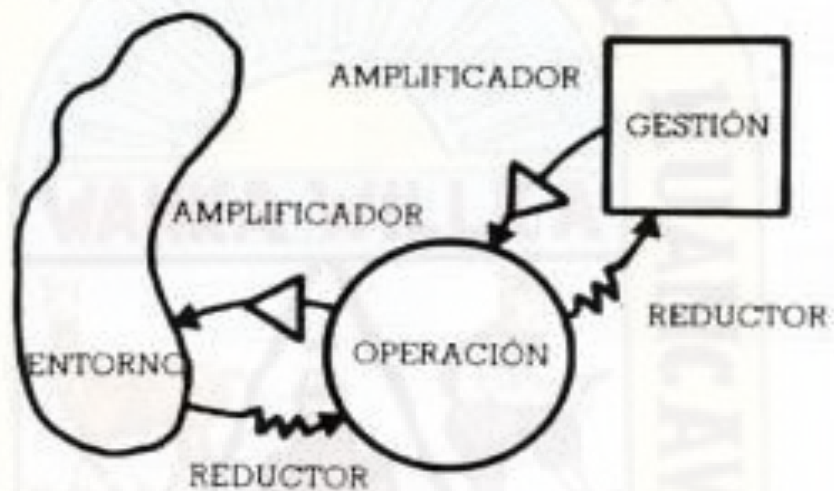
Lo mismo sucede entre el entorno y las operaciones. Es impensable que las operaciones generen la diversidad necesaria para interactuar con el entorno (ver el ejemplo de la compañía de seguros al hablar de los reductores y amplificadores de variedad) y tampoco pueden absorber toda la variedad de éste; necesita, pues, de un reductor y un amplificador de variedad.

Entre el entorno, las operaciones y la gestión se establecen, de esta forma, una serie de canales de información encargados de mantener la conectividad necesaria entre ellos, conectividad que además tiene la propiedad de ser adaptativa merced a los reductores y amplificadores utilizados.

Un último concepto que conviene resaltar en este apartado es el de transductor. Cada vez que se intenta adaptar la variedad entre dos de las entidades mencionadas se necesita «traducir» la información relevante para hacerla inteligible. La variedad de

gestión ha de traducirse en información que las operaciones puedan entender, y esto, que parece obvio, se olvida con frecuencia en la actividad empresarial, generando problemas de descoordinación al no entenderse unas partes de la organización con otras pese a la existencia de un flujo adecuado de información entre ellas.

Figura 5
Amplificadores y Reductores de Variedad



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

2.2.6.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Con estos cuatro principios se intenta regular el funcionamiento de los canales de información establecidos entre el entorno, las operaciones y la gestión. Son auto explicativos, por lo que no insistiremos más en ellos. Los principios de organización:

- Primer principio. La variedad de gestión, operación y entorno, distribuida dentro de un sistema institucional, tiende a igualarse. El modelo ha de reflejar este principio, con un coste mínimo de dinero y de personas.
- Segundo principio. Los cuatro canales bidireccionales que llevan información entre las unidades de gestión, entorno y operación deben, en un momento dado, tener mayor capacidad de transmisión de una cantidad de información relativa a una cierta variedad que la capacidad de generación de variedad que tenga el sistema generador en ese momento.

- Tercer principio. Dondequiera que haya un canal con información, cada vez que cruza una frontera, ha de ser «transducido»; la variedad del transductor ha de ser, al menos, equivalente a la del canal.
- Cuarto principio. La operación de los tres principios anteriores debe mantenerse cíclicamente a través del tiempo, sin interrupciones.

2.2.6.3 FUNCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

La función de implementación (según notación de Espejo) se corresponde con el sistema 1 del modelo viable propuesto por Beer. Para construirla, es necesario, en primer lugar, establecer la identidad de la organización, «nombrar el sistema» sobre el que se va a trabajar. La forma de nombrar el sistema es la que se utiliza en la Metodología de Sistemas Blandos, es decir, se identifica la organización relevante a través de la definición de las principales transformaciones que se llevan a cabo.

Nombrar el sistema es elegir un punto de vista, seleccionar una forma de ver los procesos que se realizan en la organización, El problema está en elegir el nombre que proporciona la menor complejidad posible y que además recoge el verdadero sentido de la organización. Es curioso comprobar cómo dentro de una misma empresa coexisten varios 'nombres del sistema', varias identidades corporativas que pueden incluso ser contradictorias.

Las transformaciones son actividades que se desarrollan en la organización, actividades que se pueden clasificar como sigue:

- Actividades Tecnológicas: Actividades destinadas a construir los productos o servicios que constituyen la razón de ser de la organización.
- Actividades Reguladoras: Actividades de administración y apoyo a las actividades anteriores.

A su vez, las actividades tecnológicas pueden subdividirse en dos categorías: primarias y no primarias. Son primarias cuando se realizan dentro de la propia organización y no primarias cuando se subcontratan. Esta distribución es una decisión que toma la propia empresa en función de sus intereses.

Veamos un caso práctico. En una empresa dedicada a la fabricación de tarjetas para ordenadores personales un ejemplo de actividad tecnológica es el diseño de las tarjetas. Ese diseño es el que da identidad a la organización, que se distingue de otras por ofrecer unas tarjetas de determinadas características y prestaciones. Se ha decidido que la labor de diseño no puede sacarse fuera de la organización (subcontratarse) sin perder la identidad de ésta, por eso es una actividad primaria. Por su parte, la fabricación de los circuitos impresos sobre los que se montan las tarjetas será una actividad primaria si la organización asume esa actividad y la realiza ella misma. Será una actividad tecnológica pero no primaria si de ella se encarga otra organización.

Las actividades primarias se representan teniendo en cuenta que se dividen en gestión, operación y entorno. Estas actividades primarias van a ser los sistemas que intentaremos hacer viables dentro de la organización y que a su vez serán descomponibles en otros subsistemas modelables de forma similar.

Una vez localizadas las actividades primarias, hay que establecer los niveles estructurales en los que se subdividen, buscando siempre un balance en la complejidad que abarque cada nivel (a no ser que interese introducir anomalías en esa distribución de complejidad). En el ejemplo anterior, establecer estos niveles es localizar los procesos equivalentes, según unos parámetros más o menos arbitrarios (tiempo, dinero, especialización...), necesarios para realizar la actividad tecnológica. Y además, desglosar cada actividad primaria en varios procesos, de nuevo conservando un balance adecuado de complejidad. No sería adecuado, por ejemplo, situar al mismo nivel el control de calidad como actividad completa y el proceso de etiquetado de la placa.

Figura 6

Función de Implementación



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

2.2.6.4 COORDINACIÓN

Entre la operación y la gestión de cada actividad primaria existe un proceso de regulación de la primera por parte de la segunda a través de planes, procedimientos, programas, requisitos, etc. Esto es lo que se denomina centro regulador y es el encargado de amplificar la variedad de los gestores y atenuar la variedad de las operaciones. Este centro es vital, como veremos más adelante, para garantizar la estabilidad del conjunto. De esta forma, la función de implementación queda como muestra la figura 7.

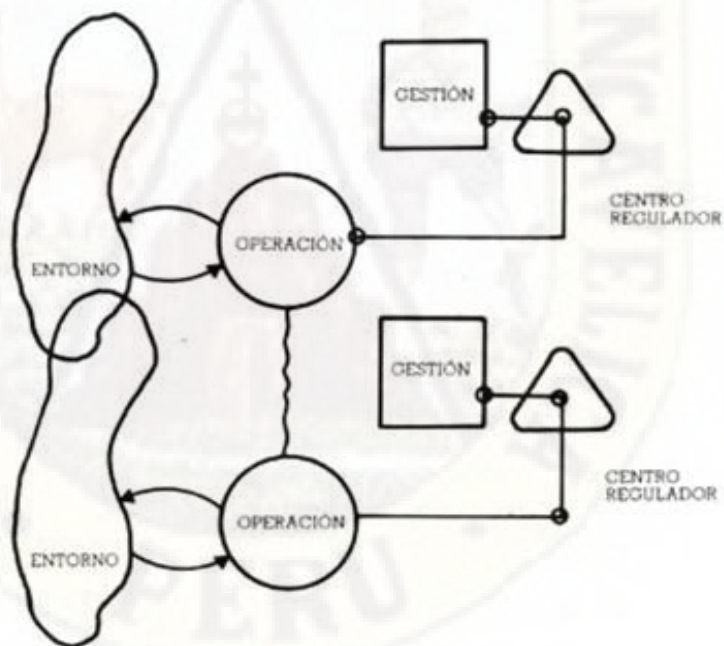
En la figura 8 aparecen las operaciones interconectadas entre sí. Esto es lógico teniendo en cuenta que forman parte de un proceso completo. En el ejemplo de la fabricación de tarjetas para PCs, es claro que deben existir canales de comunicación entre las diferentes operaciones para que la organización funcione eficientemente. Esto mismo es lo que representan las interacciones entre los entornos, que no son totalmente independientes entre sí por razones obvias.

La existencia de estas conexiones puede conducir a inestabilidades. Supongamos que la fabricación de tarjetas se ha dividido en tres actividades primarias: diseño de las tarjetas, montaje y control de calidad. Cada una de estas actividades actúa sobre su entorno y realiza las operaciones pertinentes. Diseño y Control de Calidad

impondrán una serie de normas a Montaje que, evidentemente, intentará tomar en cuenta estas normas. Al estar interconectadas las operaciones y los entornos, las variaciones en una actividad repercuten en los entornos y operaciones de las demás. Al adaptarse Montaje a las peticiones de Control y Diseño, produce perturbaciones que éstos detectan y a las que se intentan adaptar. Pero, al mismo tiempo, Montaje realiza sus propias peticiones a Control y Diseño, que también intercambian exigencias entre sí. El resultado es que cada actividad se está intentando adaptar continuamente sin que nadie consiga ajustarse del todo. Esto es una oscilación en el sistema, que debe evitarse.

Figura 7

Centros Reguladores como Adaptadores de Variedad



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

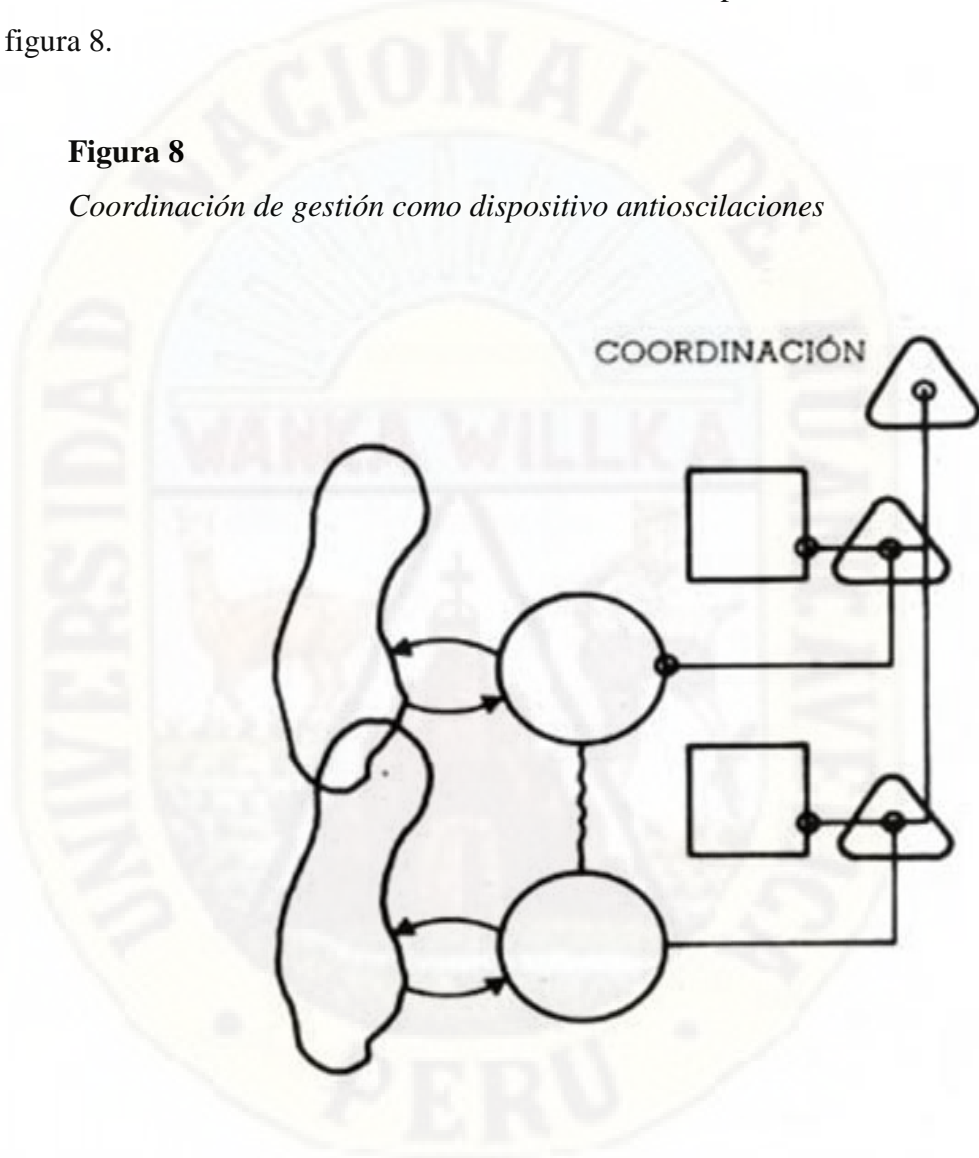
Para amortiguar este tipo de oscilaciones, el Sistema Viable dispone del sistema 2, o Coordinación, cuya misión es proporcionar canales de comunicación comunes y con el mismo lenguaje para todas las actividades primarias. En una cadena

de producción como la del ejemplo que estamos utilizando, un sistema de coordinación puede ser el control de producción.

Otras formas de coordinación son reuniones interdepartamentales, protocolos, o formularios de comunicación normalizados. El sistema aparece ahora como muestra la figura 8.

Figura 8

Coordinación de gestión como dispositivo antioscilaciones



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

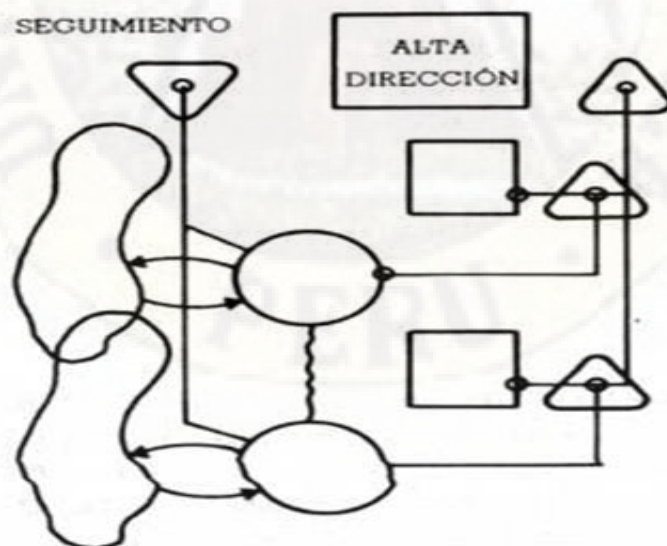
2.2.6.5 SEGUIMIENTO-CONTROL EFECTIVO

En todas las organizaciones es necesario que los directivos tengan la posibilidad de realizar un control efectivo. Para ello necesitan disponer de un canal alternativo de información, que permita realizar un seguimiento adecuado de lo que está sucediendo. Este canal no se utilizaría constantemente, sino de forma esporádica, dado que representa un acceso directo a la variedad generada por las operaciones y un cortocircuito de la cadena natural de mando, algo que siempre origina problemas. Este es el sistema 3, o de Seguimiento.

Ejemplo de este modo de funcionamiento son auditorías de gestión, informes sobre el funcionamiento de un determinado departamento, estudios sobre la efectiva utilización de unas determinadas máquinas, etc. Todo este tipo de informaciones proporciona al directivo una visión más directa y completa de lo que está sucediendo en la organización, pero no se pueden utilizar continuamente, pues perderían efectividad. El sistema aparece ahora como se muestra en la figura 9.

Figura 9

Seguimiento de las operaciones como fuente adicional de control



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

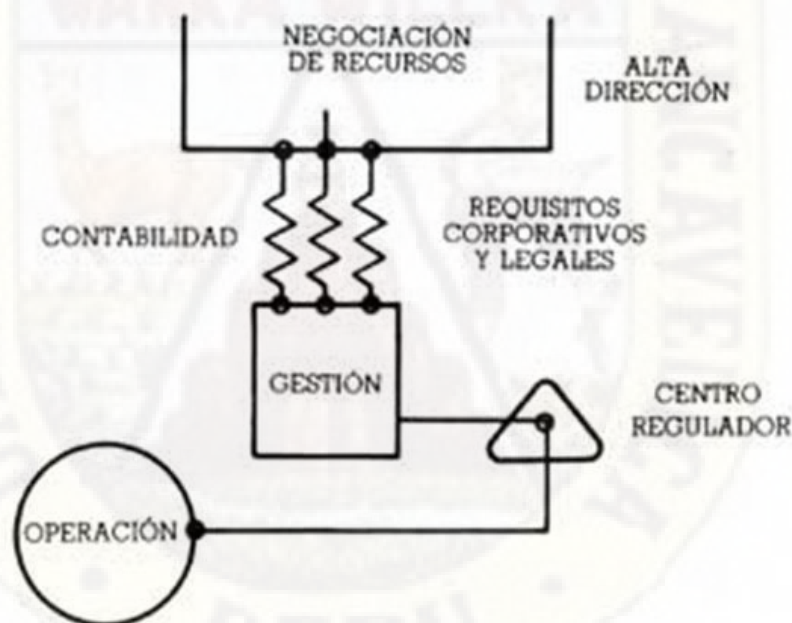
2.2.6.6 POLÍTICA, INTELIGENCIA Y CONTROL

En la figura 10, destaca el hecho de que no hay ninguna conexión entre la gestión de las diversas actividades primarias y la gestión de orden superior. Estos canales de comunicación existen efectivamente y dependen de lo que en la misma figura aparece bajo el epígrafe de 'alta dirección'.

La interacción entre la dirección general, por así decirlo, y la gestión de cada actividad primaria se lleva a cabo a través de tres canales: Contabilidad, Negociación de Recursos y Requisitos Legales y Corporativos.

Figura 10

Canales verticales de mando



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

A través de estos canales se transmite la información necesaria para la normal operación de las diferentes actividades. También aquí debe cumplirse la ley de la Variedad Requerida y estos tres canales son reductores de variedad. La contabilidad, porque es una forma de reducir la información financiera de cada actividad y hacerla asimilable al nivel superior. Los requisitos legales y corporativos, porque son normas

filtradas por el nivel superior para hacerlas asumibles por los niveles inferiores. Y la negociación de recursos, porque a través de ella las actividades participan de los objetivos corporativos y la organización asume las necesidades de cada actividad.

La labor fundamental de la dirección de nivel superior es dirigir el funcionamiento de la organización. Para ello necesita una forma de interactuar con la organización misma y otra para interactuar con el entorno.

Para actuar sobre la organización está el sistema 3, o Control. A este dispositivo también se le denomina filtro O (de organización) (**Espejo, 1983**). Aquí es donde tienen su origen los sistemas 2 y 3*, de Coordinación y Seguimiento, respectivamente, pues no cabe duda de que son formas de interacción con la organización.

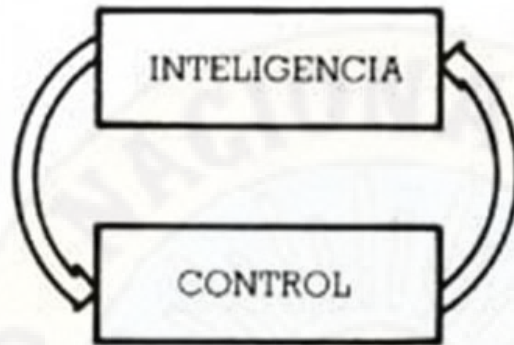
Para actuar sobre el entorno está el sistema 4, o Inteligencia, también llamado filtro E (de entorno) (**Espejo, 1983**). A través de él, la organización percibe lo que le es relevante del entorno y así poder actuar en consecuencia.

Control e Inteligencia deben estar debidamente coordinados y equilibrados. Su efectividad depende mucho de la interacción entre ambos, pues no se pueden tomar decisiones atendiendo únicamente al entorno (demandas del mercado para las que la organización no está preparada) o sólo a la organización (nuevas tecnologías aplicadas a productos sin demanda en el mercado).

Por último, ha de existir una parte de la organización encargada de tomar las decisiones corporativas y establecer las líneas de desarrollo de las actividades. Esta es la función de Política, o sistema 5 de Beer, que debe basarse para su funcionamiento en la coordinación entre la inteligencia y el control, hecho que se esquematiza en la figura 11.

Figura 11

Funciones de Inteligencia y Control

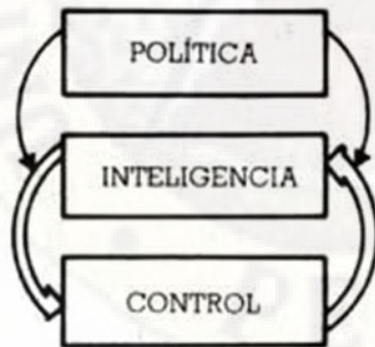


Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

El sistema completo aparece en la figura 13, donde se pone además bien de manifiesto la característica recursiva del modelo.

Figura 12

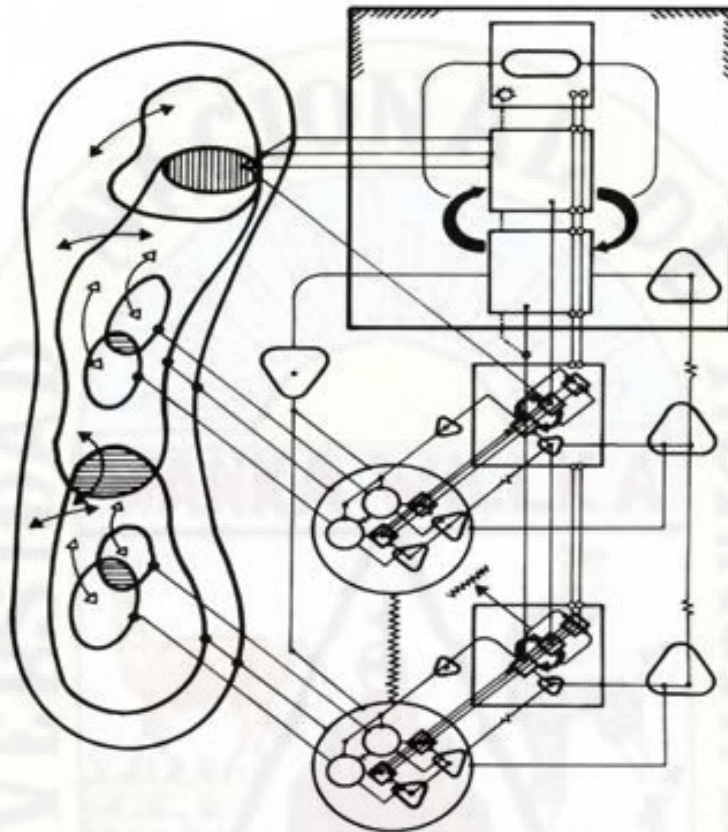
Funciones de Política, Inteligencia y Control



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

Figura 13

El modelo del Sistema Viable al completo



Nota. Sistemas organizacionales Raúl Espejo y Alfonso Reyes

2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación del modelo viable de gestión por competencias propuesto influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) La aplicación del modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficiencia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

- b) La aplicación del modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficacia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández
- c) La aplicación del modelo viable de gestión por competencias influye positivamente las **relaciones interpersonales del personal** en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a) **Estructura Organizacional:** Diseño organizativo donde se establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones en una organización. (Mintzberg, 2010)
- b) **Desempeño de tareas:** La eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen con el núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios (Borman, 1997).
- c) **Desempeño contextual:** la conducta del personal que contribuye con la efectividad a la organización indirectamente, a través del desarrollo y mantenimiento del contexto social y psicológico de la organizacional (Borman, 1997).
- d) **Eficacia:** Es el nivel de consecución de metas y objetivos.
- e) **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los recursos planificados en el mismo.
- f) **Sistema Viable.** Sistema que interactúa con su entorno, capaz de adaptarse a las vulnerabilidades del entorno.
- g) **Sistema.** Conjunto de partes, elementos que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo en común.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Variable independiente (X): Modelo viable de Gestión por competencias
- Variable dependiente (Y): Desempeño Laboral

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 6

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador
(X): Modelo viable de Gestión por competencias	Es un modelo para la gestión por competencias del personal, un modelo capaz de asimilar las necesidades del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección de Persona ➤ Capacitación y desarrollo ➤ Carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes y conductas • Proactividad • Nivel de conocimientos percibidos • Toma de decisiones • Práctica de valores • Vocación de servicio
Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador
(Y): Desempeño Laboral	Stoner (1994) define “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, eficiente considerando las relaciones interpersonales, para alcanzar metas comunes, sujeto a las	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Relaciones Interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Logro de objetivos • Planificación • Organización • Trabajo en equipo • Comunicación • Manejo de conflicto

reglas básicas
establecidas con
anterioridad”
(p.510).

Nota. Elaboración propia



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del tipo Aplicada, según la autora (Vargas Cordero, 2009), define: “Consiste en mantener conocimientos y realizarlos en la práctica además de mantener estudios científicos con el fin de encontrar respuesta a posibles aspectos de mejora en situación de la vida cotidiana.”

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es Explicativa, según el autor, (Arias, 2006) define: “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.”

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. MÉTODO GENERAL

La presente investigación se enmarca en torno al método científico como método general, porque partimos de la realidad de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, el cual nos llevó desde el planteamiento y formulación del problema respecto al desempeño laboral del trabajador administrativo. Al respecto Tamayo M. (2003). “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se

plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”.

3.3.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS

Se utilizó el método de la metodología de sistemas viables, según el autor, (Stafford, 1985), define: “Esta herramienta se fundamenta en las leyes más importantes de la cibernética (leyes de retroalimentación y la variedad requerida) y sobre la base de éstas desarrolló un modelo organizacional con altas probabilidades de sobrevivencia y adaptación en un medio ambiente cambiante”.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pertenece al diseño Pre Experimental, según los autores, (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012) define: “El diseño pre experimental es aquel según el cual el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas. Su objetivo es describir de qué modo y por qué causa se produce o puede producirse un fenómeno”.

Esquemáticamente el diseño es:

$$G = O_1 X O_2$$

Donde:

G = Significa grupos de sujetos

O1 = Pre_test

O2 = Pos_test

X = Aplicación de la variable Independiente (desempeño laboral)

3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.5.1. POBLACIÓN

Población (N) está conformada por total de trabajadores de la municipalidad distrital de Daniel Hernández: 101 trabajadores (Profesionales, Técnicos y auxiliares) contratados y nombrados, en el año 2019.

3.5.2. MUESTRA

Para determina el tamaño de muestra se utilizó la siguiente formula y procedimiento:

$$\frac{N*(\alpha_c * 0,5)^2}{1+(e^2 *(N-1))} =$$

Donde:

e : MARGEN DE ERROR 5,0%

N: TAMAÑO POBLACIÓN 101

α_c : NIVEL DE CONFIANZA 95%

Valores Z (valor del nivel de confianza) 90% **95%** 97% 98% 99%

Varianza (valor para reemplazar en la fórmula) 1,645 **1,960** 2,170 2,326 2,576

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 80

Por tanto, el tamaño de muestra para la investigación estuvo conformada por 80 trabajadores.

3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la investigación se usó la técnica de la entrevista con el instrumento cuestionario para la recolección de datos:

3.6.1 TÉCNICA

- **Encuesta**

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Al respecto Buendía (1998) refiere que es un “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.120)

3.6.2 INSTRUMENTO

- **Cuestionario**

En la investigación se utilizó el instrumento cuestionario con fines de medir la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Daniel Hernández. Según, (Tamayo, 2008), refiere que el cuestionario “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

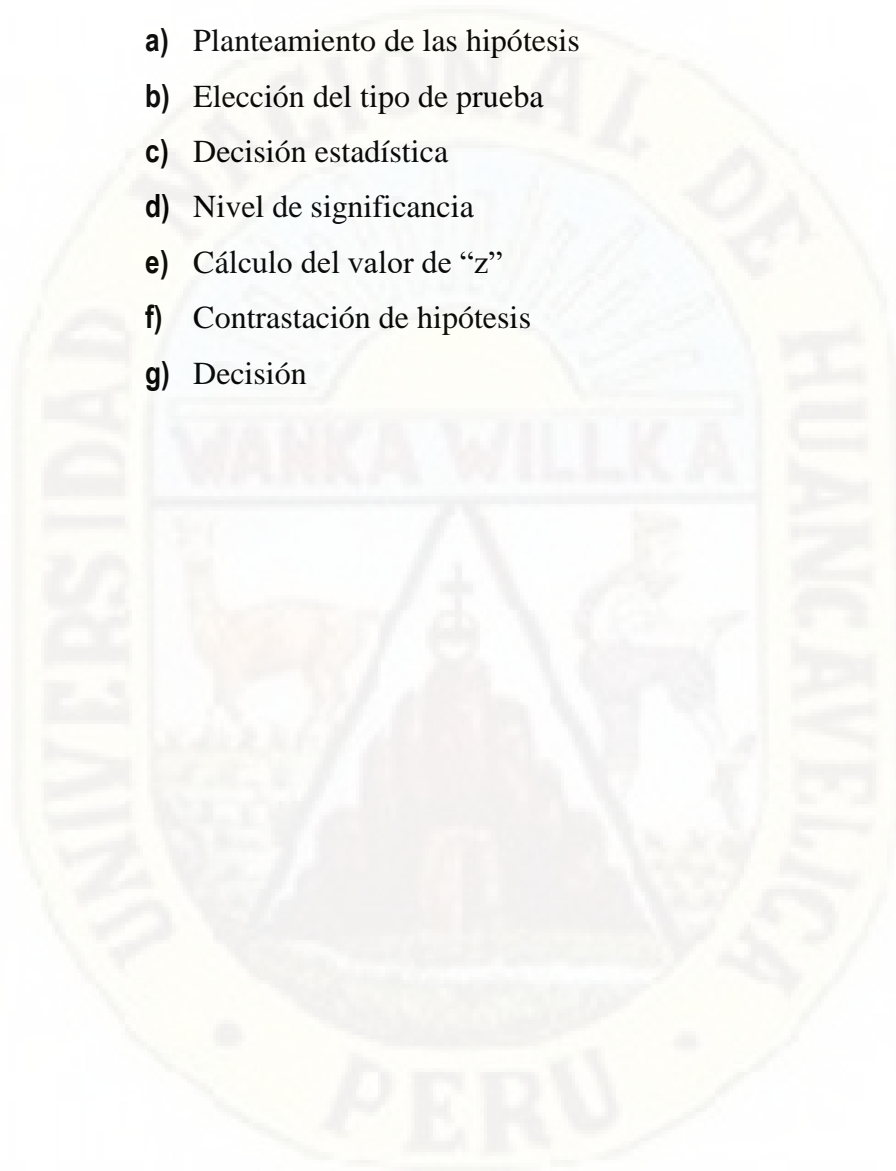
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó estadística descriptiva en donde se muestra la comparación de media en el programa SPSS versión 25.

3.8. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para contrastar la descripción de la prueba de la hipótesis se utilizó la prueba de la “z” para una muestra. Siguiendo los siguientes pasos:

- a) Planteamiento de las hipótesis
- b) Elección del tipo de prueba
- c) Decisión estadística
- d) Nivel de significancia
- e) Cálculo del valor de “z”
- f) Contrastación de hipótesis
- g) Decisión



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 DEL MODELO VIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El modelo propuesto se desarrolló en base al diagnóstico organizacional que se obtuvo producto de la aplicación de la metodología VIPLAN, del modelo de sistemas viables, el cual presenta a las organizaciones desde el enfoque de los sistemas, considerando que un sistema es un conjunto de partes que se relacionan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo o fin común. Para complementar el estudio se utilizó el concepto de competencia que según (Spencer & Spencer, 1993), define una “competencia”, como: “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. (p.10).

Considerando lo anterior y teniendo en cuenta los componentes del sistema viable, a continuación, se explican las funciones del sistema viable en la construcción del modelo por competencias.

1) FUNCIÓN IMPLEMENTACIÓN O SISTEMA 1:

La información obtenida en este sistema que representa la parte operacional del modelo, debe ser filtrada para luego subir al siguiente nivel recursivo facilitando el análisis del estado real del sistema. Fue necesario entonces, tender un puente que permita coordinar y transportar los datos obtenidos a los sistemas gerenciales de forma efectiva, de esto se encargó el modelado de la función de coordinación.

2) FUNCIÓN DE COORDINACIÓN O SISTEMA 2

Cuando interactúa el sistema uno con el sistema dos hay que tener en cuenta las unidades de soporte, las cuales tienen unidades en común, recursos compartidos, interacción diversa, generación de informaciones y coordinación de tareas. Lo que se logró fue un buen diseño de interacción entre estos sistemas, como consecuencia de ello a mediano plazo, se podrá observar eficiencia en la administración de recursos, mejora en los procesos y efectividad en la asignación de tareas, todo ello redundará en la efectividad de la respuesta a problemas cotidianos, por supuesto, también considerando toda la estructuración del marco conceptual propuesto, faltando aún por definir, el control, la inteligencia y la política.

3) FUNCIÓN DE CONTROL O SISTEMA 3

No se trató de definir una estructura para impartir órdenes, si no, para servir de filtro bidireccional entre los niveles inferiores y el resto del programa. Igualmente se consideró el respeto entre las políticas y los planes establecidos para los niveles recursivos inferiores, constituyéndose en un elemento balanceador en la toma de decisiones. Entre los elementos de control que deben establecerse para el programa destacan: inventario, manejo de la información, atención al usuario, uso de recursos y tecnología.

4) FUNCIÓN DE INTELIGENCIA O SISTEMA 4

Por tratarse de una municipalidad, y más aún, por estar al servicio de la ciudadanía la municipalidad debe estar orientado al futuro, buscando anticiparse a los eventos más importantes y relevantes que suceden en su entorno. Los planes fueron planteados por esta función de inteligencia, pero deben ser aceptados por consenso entre las funciones de control y de política (sistema cinco). Tampoco puede considerarse como un mecanismo de implementación o coordinación, simplemente, depura información obtenida del medio y la organiza de manera que pueda adecuarse a eventos futuros, constituyéndose como un elemento balanceador de apoyo a la toma de

decisiones. La función de control origina y envía mensajes amplificadas de la situación interna de la organización a la función de inteligencia, ésta clarifica las necesidades de la institución y particularmente los requerimientos que pueda tener en tratar de asimilar internamente, tanto los nuevos desarrollos como la cultura organizacional.

5) FUNCIÓN DE POLÍTICA O SISTEMA 5

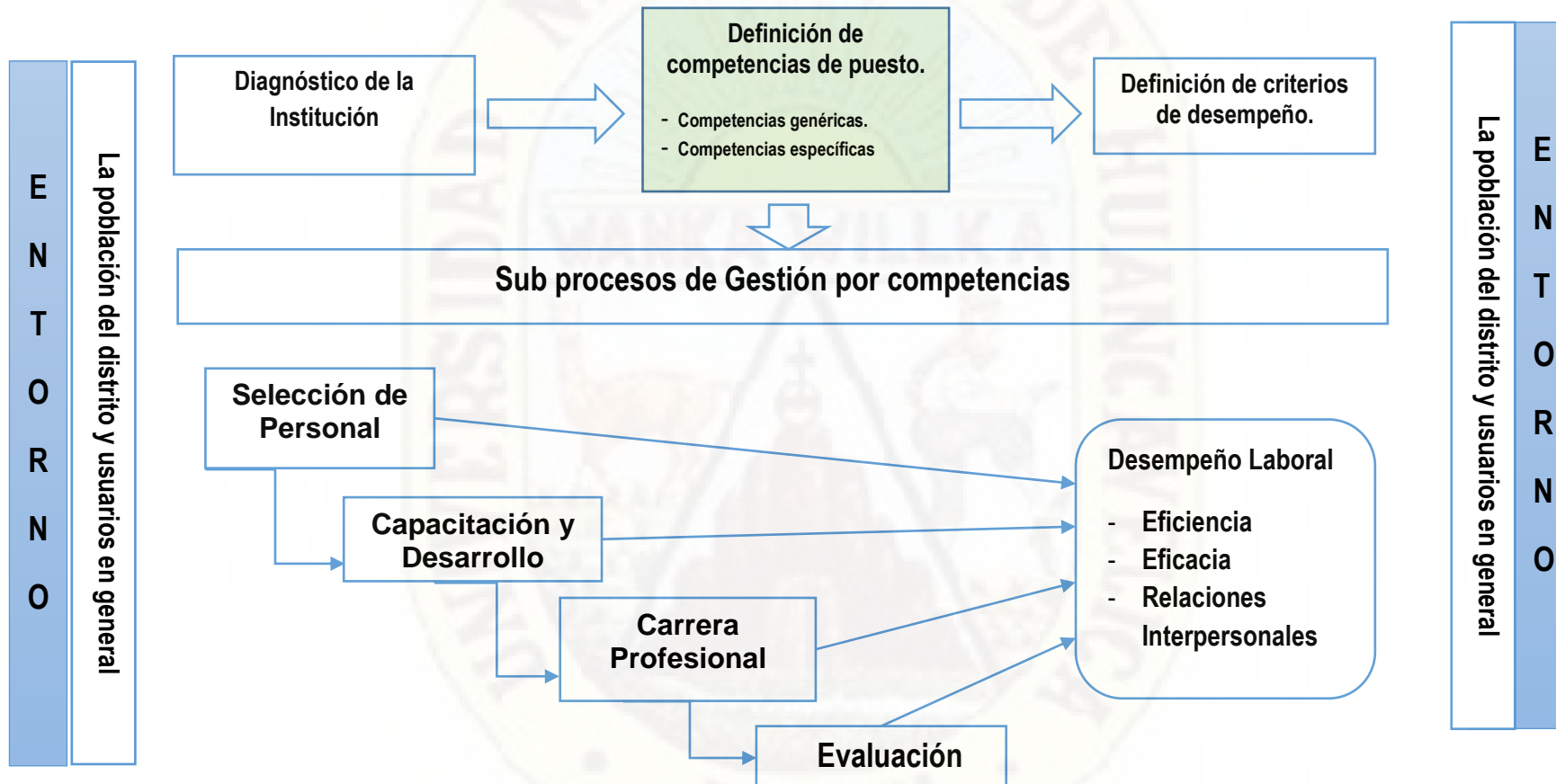
Al igual que en las otras funciones, existen filtros que permiten que la coordinación sólo reciba los indicadores y reportes pertinentes para la toma de decisiones. Este sistema no se involucra directamente con las actividades rutinarias del programa, todo el apoyo de información que requiere es ofrecido por la función de control y la información relacionada con su entorno la recibe del sistema de inteligencia (Sistema cuatro).

El desempeño laboral es un factor crítico de éxito en toda institución como es el caso del gobierno local del Distrito de Daniel Hernández, es un factor crítico de éxito porque es el recurso humano quien cumple con las disposiciones en los documentos de gestión como el MOF, los procesos internos, son ellos los responsables de la sostenibilidad de la organización. Por ello los sistemas viables es una herramienta importante en el desarrollo organizacional, porque permite el diagnóstico y a partir de ahí proponer un modelo de gestión por competencias.

En este orden de ideas, es relevante ir mejorando las circunstancias y coyunturas para la Municipalidad distrital de Daniel Hernández, a través de un proceso integrador, coordinado, de la gestión por competencias. Con el objeto de fortalecer la eficiencia, eficacia y las interrelaciones interpersonales al medir el desempeño laboral. En la presente investigación se aplica el Método de VIPLAN propuesta por el profesor Espejo, este método se encuentra en la línea de investigación del pensamiento sistémico.

Figura 14

Modelo Propuesto de Gestión por Competencias



Nota. Elaboración propia

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ETAPA 1: DIAGNOSTICAR LA INSTITUCIÓN.

En esta etapa se diagnóstica la situación en base a la metodología de sistemas viales a través del método del VIPLAN, el cual consiste en definir la estructura interna de la institución, para luego definir las funciones de: Función Implementación o Sistema 1, Función de Coordinación o Sistema 2, Función de Control o Sistema 3, Función de Inteligencia o Sistema 4 y la Función de Política o Sistema 5. Finalmente presentar la estructura interna desde el enfoque de los sistemas, específicamente de los sistemas viables.

ETAPA 2: DEFINIR COMPETENCIAS DE PUESTO

En esta etapa se definen las competencias genéricas y específicas.

Tabla 7

Competencias de Puesto

Competencias Genéricas	Definición
<ul style="list-style-type: none">• Transparencia	Asociada a la habilidad de comunicar e informar de una forma clara y evidente, de tal modo que el mensaje sea perceptible por los demás.
<ul style="list-style-type: none">• Respeto	Implica establecer un trato basado en la deferencia, miramiento y cortesía hacia los otros, reconociendo el valor y derecho de los individuos y comunidad.
<ul style="list-style-type: none">• Participación	Hace referencia al conjunto de acciones e iniciativas, enfocadas al involucramiento, intervención y cooperación en asuntos, sucesos u actividades, relacionadas a la organización y comunidad.
<ul style="list-style-type: none">• Lealtad	Hace referencia al sentimiento de orgullo, fidelidad, compromiso y respeto hacia la organización y sus miembros, sintiéndose parte de este y siguiendo sus normas y reglamentos establecidos.
Sentido de pertinencia.	Se identifica con sus valores y costumbres; exhibiendo una conducta activa de apoyo y respaldo

a la misma, con el propósito de alcanzar los intereses organizacionales.

Nota. Elaboración propia

Las competencias genéricas indicadas anteriormente conforman parte del perfil de todos los cargos asociados a la municipalidad distrital de Daniel Hernández.

Tabla 8

Competencias Específicas

Competencias Específicas.	Definición
• Liderazgo	Asociada a la habilidad de tomar decisiones, iniciativa en sus tareas correspondiente a su desempeño laboral.
• Habilidad Analítica	Asociada a la habilidad que le permite procesar la información para la toma de mejores decisiones y obtener mejores resultados.
• Trabajo en equipo	Asociada a la habilidad de comunicarse y resolver sus tareas de grupo, de modo que se emprenda retos en equipos de trabajo dentro de la municipalidad.
• Proactividad	Hace referencia a la iniciativa de emprender, al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio.
• Creatividad e Innovación	Capacidad o facultad para idear y planear nuevos procedimientos, técnicas y prácticas para desarrollar actividades de modo distinto a la convencional, diseñando y generando estos nuevos procesos con la intención de ser útiles y para incrementar los niveles de eficiencia.
• Flexibilidad	Hace referencia a la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias, situaciones o necesidades.

Nota. Elaboración propia

ETAPA 3: DEFINIR CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Los criterios de desempeño, definidos fueron:

A: Alto. Califica la personal con alto desempeño, es el personal que propone alternativas de solución frente a las circunstancias durante su desempeño

laboral, es un profesional competitivo clave para el éxito del puesto laboral y desarrollo del gobierno local.

B: Bueno. Califica al personal con buen desempeño, es aquel personal que genera acciones de desempeño, comprometido con su labor del puesto, con la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia en las unidades de la organización.

C: Mínimo Requerido. Califica al personal que cumple los mínimos requisitos para el puesto laboral, es el personal que desempeña sus funciones sin compromiso, sin trabajo coordinado.

D: Insatisfactorio. Califica al personal que no se identifica con la organización, es el personal que labora en la municipalidad, sin embargo, no se compromete con el desarrollo de la institución, no obtiene de parte de los trabajadores la intromisión y la comunicación eficaz colectiva que favorezca el alcance de resultados óptimos

ETAPA 4: SUB PROCESOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con el modelo de gestión por competencias propuesto para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, está totalmente vinculado a cubrir las brechas sociales y déficit del recurso humano en la administración pública, mediante la recepción de información del perfil del colaborador y el puesto laboral a desempeñar, es decir, en base a los sub procesos de:

- **Sub procesos de Selección de personal**

Se encarga de precisar las tareas a seguir para diferenciar a los postulantes aptos y/o calificados para el puesto de aquellos que cumplen con el perfil para el puesto. En ella se considera las actitudes y conductas positivas en la institución, la iniciativa del trabajador a la hora de efectuar actividades programadas y la proactividad del trabajador.

- **Sub procesos de Capacitación y Desarrollo**

Se definen las actividades, tareas a realizar para mejorar la actitud, conocimiento, habilidades de desempeño del trabajador. En ella se considera la capacitación en el puesto laboral, la motivación laboral (Programa) y la autonomía en la toma de decisiones.

- **Sub procesos de Carrera Profesional**

En este sub proceso se orienta al trabajador en fortalecer su compromiso con la municipalidad, fortaleciendo sus habilidades y competencias, como el desarrollo en el puesto y la planeación de oportunidades de crecimiento profesional. En ella se considera la práctica de valores y principios en la institución, la orientación oportuna con información relevante a los usuarios sobre metas, objetivos en la municipalidad.

- **Sub procesos de Evaluación**

Es el procedimiento de evaluación del puesto laboral, comparando el desempeño que exige cada tarea dentro de cada una de las áreas de la municipalidad.

ETAPA 5: DESEMPEÑO LABORAL

Para esbozar una concepción teórica de lo que significa el desempeño laboral, como parte de un sistema integral que aplica el área de recursos humanos, se valora el desempeño en su eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales.

4.1.2 RESULTADOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

Tabla 9

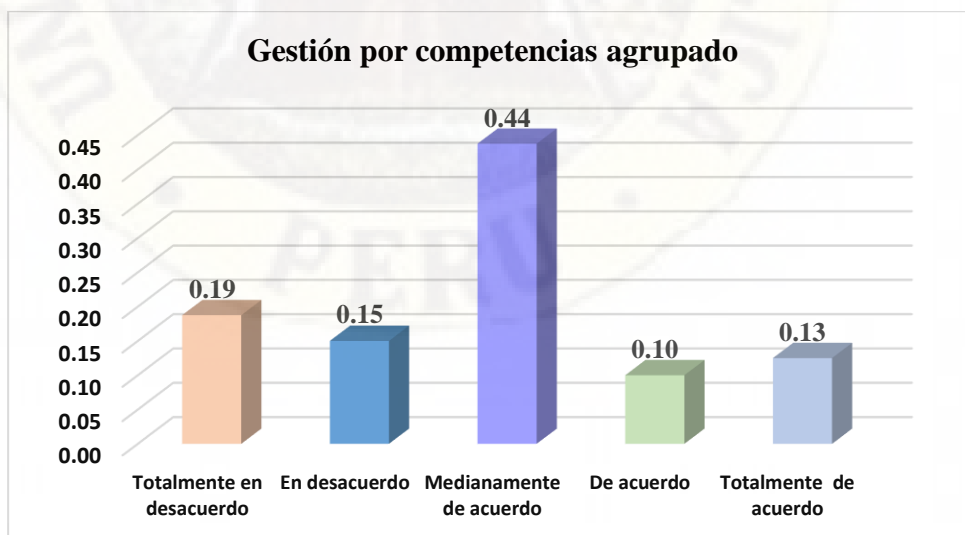
Variable Gestión por Competencias Basado en un Modelo de Sistema Viable

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	0,19
En desacuerdo	12	0,15
Medianamente de acuerdo	35	0,44
De acuerdo	8	0,10
Totalmente de acuerdo	10	0,13
Total	80	1

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Variable Gestión por competencias basado en un modelo de sistema viable



Nota. Elaboración propia

En la Tabla 9, se puede observar que el 44 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.; seguido del 13% que están totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Daniel Hernández

4.2 DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Para medir y estudiar el desempeño laboral se desarrolló en base a sus dimensiones e indicadores.

Tabla 10

Operacionalización de la Variable Dependiente.

Variable	Dimensiones	Indicadores
(Y): Desempeño Laboral	Eficiencia	Responsabilidad
		Logro de objetivos
	Eficacia	Planificación
		Organización
	Relaciones	Trabajo en equipo
	Interpersonales	Comunicación
		Manejo de conflicto

Nota. Elaboración propia

El procesamiento de datos se realizó en base a la valoración de las preguntas en una escala del 1 al 5, tal como se muestra a continuación.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Medianamente de acuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

A continuación, se presentan los resultados en dos escenarios; En el Pre-test y Post_test, desde el punto de vista de los trabajadores de la municipalidad distrital de Daniel Hernández respecto a su percepción sobre la influencia del modelo por competencias en el desempeño laboral

- a) A continuación, se presenta los datos obtenidos de la percepción respecto al desempeño laboral del personal sin el modelo de gestión por competencias.

Tabla 11

Percepción del Desempeño Laboral del Personal – Pre_Test

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL						
ITEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_ mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
1	5	11	27	22	15	2,61
2	6	9	22	31	12	2,58
3	8	11	24	29	8	2,78
4	8	5	26	28	13	2,59

2,64
52,75%

	en el área de tu trabajo?						
	¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?	8	9	22	25	16	2,60
5	¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos?	9	6	27	29	9	2,71
6	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la Municipalidad?	7	4	31	25	13	2,59
7	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la Municipalidad?	5	6	27	29	13	2,51
8	¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo?	8	8	29	28	7	2,78
9							

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

INTERPRETACIÓN.

La tabla 11, muestra que la percepción del desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Daniel Hernández antes del uso del modelo por competencias, fue de 52,75% ubicándolo entre las escalas “medianamente satisfecho” a “En desacuerdo” con un valor de 2,64 puntos después de haber entrevistado a 80 trabajadores que fueron el tamaño de muestra.

b) A continuación, se presenta los datos obtenidos de la percepción respecto al desempeño laboral del personal después del uso del modelo de gestión por competencias.

Tabla 12

Percepción del Desempeño Laboral del Personal – Pos_Test

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL								
ITEM		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media	
		5	4	3	2	1		
Dimensión: Eficiencia								
1	¿Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo?	12	29	21	13	4	3,36	
2	¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?	9	26	27	15	3	3,29	
3	¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?	13	24	27	11	5	3,36	
Dimensión: Eficacia								
4	¿Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo?	10	25	29	11	5	3,30	
5	¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?	9	27	31	9	4	3,35	
							3,34	66,83%

6	¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos?	13	28	23	13	3	3,44
---	---	----	----	----	----	---	-------------

Dimensión: Relaciones Interpersonales

7	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la Municipalidad?	9	29	24	15	3	3,33
8	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la Municipalidad?	10	25	28	13	4	3,30
9	¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo?	7	31	27	13	2	3,35

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

INTERPRETACIÓN.

La tabla 12, muestra que la percepción del desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Daniel Hernández con del uso del modelo por competencias, fue de 66,83% ubicándolo entre las escalas “de acuerdo” a “medianamente satisfecho” con un valor de 3,34 puntos después de haber entrevistado a 80 trabajadores que fueron el tamaño de muestra.

- c) A continuación, en la tabla 13, se muestra la comparación de los resultados del desempeño laboral del personal en los dos escenarios: Post_Test y el Pre_Test

Tabla 13

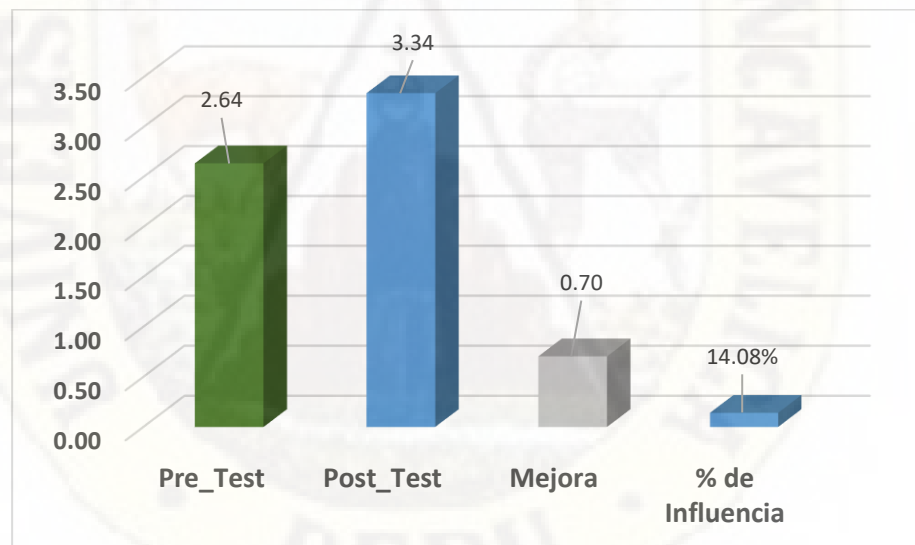
Resultados del Desempeño Laboral en el Post_Test y el Pre_Test

Pre_Test	Post_Test	Mejora	% de Influencia
2,64	3,34	0,70	14,08%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Figura 16

Mejora del desempeño laboral del personal



Nota. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la figura 16, se percibe que la mejora del desempeño laboral en el Pos_Test respecto del Pre_Test fue de 14.08%, mostrando poca mejora en el desempeño del personal. Quiere decir que los trabajadores no se comprometen con el uso del modelo por competencias, o simplemente no lo considera en su labor diaria.

4.2.1 DE LA DIMENSIÓN EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

Para abordar el tema de la eficiencia del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, como primera aproximación compararemos la ejecución presupuestal durante los años 2019, 2020 con el avance de ejecución presupuestal a setiembre del 2021, de manera proporcional. (Ver tabla 14).

Figura 17

Ejecución Presupuestal al mes de septiembre del 2021

Municipalidad	PIA		Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
	PIA	PIA				Devengado	Girado	
TOTAL	183.029.770,150	210.470.817,703	185.824.451,525	169.634.345,975	143.864.621,466	130.135.346,583	132.513.419,499	61,9
Nivel de Gobierno M. GOBIERNOS LOCALES	21.646.993,810	39.993.003,666	33.742.813,518	27.321.031,137	24.262.409,117	21.192.364,061	20.597.637,110	53,0
Sol.Loc.Nárcam M. MUNICIPALIDADES	21.646.993,810	39.993.003,666	33.742.813,518	27.321.031,137	24.262.409,117	21.192.364,061	20.597.637,110	53,0
Departamento 00: HUANCAYELICA	448.960,471	954.247,708	843.318,567	877.258,351	601.922,807	521.548,776	510.167,841	54,7
Provincia 0001: TAYACAJA	121.798,711	237.400,558	208.866,814	190.331,311	158.745,699	130.305,687	136.011,828	58,2
090761-300856: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - PAMPAS	26.264,200	58.812,171	59.889,533	47.336,569	37.829,633	35.540,899	35.164,670	60,4
090762-300859: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACOSTAMBO	2.208,944	3.321,006	3.045,822	2.418,814	2.329,509	2.182,367	2.081,882	63,3
090763-300870: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACRACUJA	3.024,667	5.790,193	5.306,945	3.846,475	3.674,135	3.071,137	2.996,484	53,0
090764-300871: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AHUAYCHA	7.524,405	12.019,783	11.330,284	7.452,056	7.300,276	7.089,827	6.899,440	59,0
090765-300872: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COLCABAMBA	11.987,875	16.823,156	15.054,187	13.585,609	12.981,037	10.149,007	9.720,928	60,3
090766-300873: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDES	8.174,355	10.609,388	9.666,584	9.259,893	9.232,096	7.395,515	7.054,282	69,7
090767-300874: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHOCOLPA	3.959,568	4.856,661	4.292,790	3.721,885	3.470,140	2.349,247	2.334,758	48,4
090769-300876: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIBAMBA	1.988,750	5.259,414	4.954,706	4.656,122	3.904,545	3.683,677	3.630,484	70,0
090710-300877: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NÁHUMPUQUIO	3.613,727	5.167,119	4.345,196	3.952,492	3.877,757	3.699,393	3.608,730	69,9
090711-300878: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAZOS	2.882,369	6.279,370	5.966,737	4.706,261	4.554,924	3.596,365	3.515,067	57,3
090713-300879: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUSHUAR	3.970,070	4.644,356	4.539,581	4.185,877	2.515,005	2.497,300	2.364,779	53,8
090714-300880: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCABAMBA	3.021,787	9.931,353	8.884,985	6.971,084	6.830,926	5.893,432	5.696,925	59,9
090715-300881: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALCAHUASI	1.781,287	3.180,846	2.841,164	1.920,187	1.758,332	1.506,045	1.450,878	47,3
090716-300882: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS ROCCHAC	2.138,225	7.158,768	6.327,822	5.687,021	4.184,763	3.778,576	3.738,058	52,8
090717-300883: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SURCUBAMBA	13.863,400	29.689,845	24.211,458	23.417,502	17.692,332	16.594,946	16.540,032	55,9
090718-300884: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TINTAY PUNCU	3.868,130	13.731,032	12.688,196	9.411,456	9.317,254	7.162,040	7.148,252	52,2
090719-301860: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUICHUAS	8.731,543	14.215,306	10.725,370	8.786,209	8.784,009	7.807,023	7.554,992	54,9
090720-301861: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANDAYMARCA	6.966,733	8.745,710	8.325,905	7.609,341	7.583,364	5.088,596	5.010,844	58,2

Fuente: Portal de transparencia MEF

A continuación, se presenta la comparación de la Ejecución Presupuestal entre los años 2019, 2020 y de Setiembre del 2021.

Tabla 14

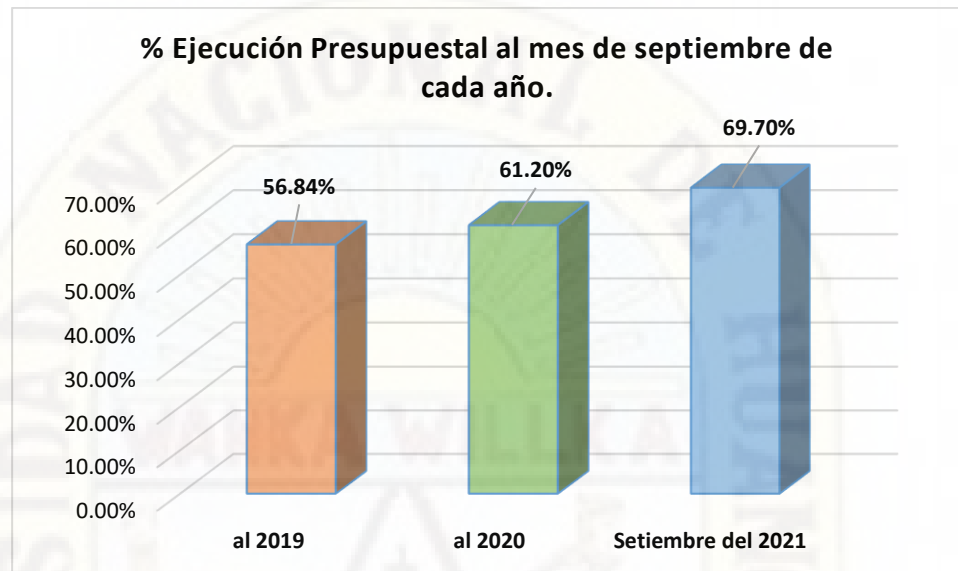
Cuadro comparativo de ejecución presupuestal 2019, 2020, 2021

Gestión edil	Años		
	2019	2020	Setiembre del 2021
% Ejecución Presupuestal anual	75.8%	81.6%	69.7%
% Ejecución Presupuestal al mes de septiembre de cada año.	56.84%	61.2%	69.7%

Fuente: Adaptado del portal de transparencia del MEF 2021

Figura 18

Cuadro comparativo de Ejecución Presupuestal 2019,2020, 2021



Fuente. Tabla 14

La Tabla 14, nos muestra que, al comparar la ejecución presupuestal al mes de setiembre durante los años 2019, 2020 y 2021, podemos notar que existe una mejora al año 2021 en comparación a los años anteriores, esta mejora refleja que la eficiencia al mes de setiembre en la ejecución presupuestal ha alcanzado un valor de 69.70% mayor a los de los años anteriores, confirmando así la influencia del modelo propuesto en el desempeño laboral del trabajador.

De otro lado también se procedió a medir la eficiencia en base al instrumento encuesta, con una evaluación de percepción desde la percepción del trabajador por ser quien desarrolla las labores diarias en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

Tabla 15*Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral – Pre_Test*

Nº	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_ mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral						
1	5	11	27	22	15	2,61
2	6	9	22	31	12	2,58
3	8	11	24	29	8	2,78
						2,65
						53,08%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos**Tabla 16***Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral – Pos_Test*

Nº	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_ mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
Dimensión: Eficiencia - Desempeño Laboral						
1	12	29	21	13	4	3,36
2	9	26	27	15	3	3,29
3	13	24	27	11	5	3,36
						3,34
						66,75%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Tabla 17

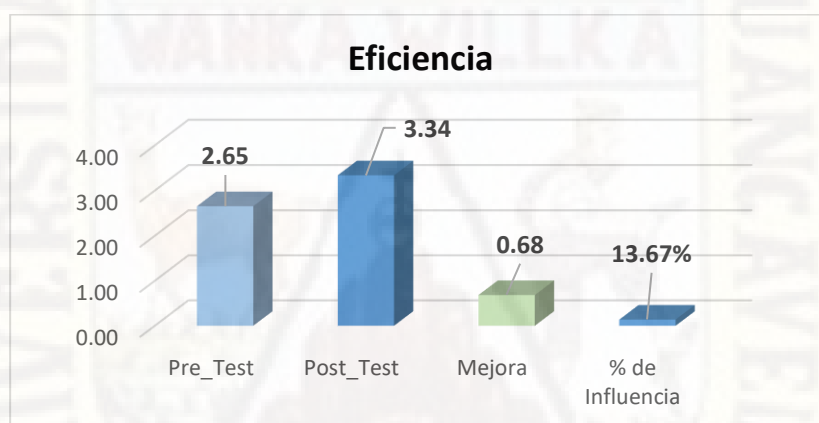
Mejora de la Eficiencia del Desempeño Laboral

Pre_Test	Post_Test	Mejora	% de Influencia
2,65	3,34	0,68	13,67%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Figura 19

Mejora de la Eficiencia del Desempeño Laboral



Nota. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la Tabla 17, se percibe que la mejora de la eficiencia del desempeño laboral en el Pos_Test respecto del Pre_Test fue de 13.67 %, mostrando una mejora positiva en la eficiencia del personal. Quiere decir que el modelo por competencias propuesto está influyendo en el desempeño laboral del trabajador, este mismo resultado concuerda con el resultado obtenido al comparar la ejecución presupuestal al mes de setiembre durante los años 2019, 2020 y 2021, reflejando una mejora en la eficiencia al mes de setiembre en la ejecución presupuestal de 69.70% mayor a los de los años anteriores.

4.2.1.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

Para contrastar la hipótesis se siguió lo siguientes pasos.

a) Planteamiento de la hipótesis

Ha: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficiencia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

Ho: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias NO influye en la **eficiencia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

b) Tipo de prueba

En la investigación se aplicó la prueba de diferencia de proporciones con distribución de “Z” con el siguiente estadístico.

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}}$$

p_1, p_2 . Proporción de acierto

$q_1 = 1 - p_1$

$q_2 = 1 - p_2$

n_1, n_2 : tamaño de cada muestra.

c) Decisión estadística

Si: $p_1 = p_2$ entonces, se aprueba H_0 y se rechaza H_a

Si: $p_1 \neq p_2$ entonces, se rechaza H_0 y se aprueba H_a

d) Nivel de significancia

Teniendo en cuenta la tabla de valores de “z”, se eligió el valor de $\alpha = 0.05$,

Figura 20

Valores de Z

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN (A)	INTERVALO DE PROBABILIDAD (1- A)	2 COLAS	1 COLA
0,10	0,90	1,65	1,28
0,05	0,95	1,96	1,65
0,01	0,99	2,58	2,33
0,001	0,999	3,29	

Nota. Tomado de Hernández (2015)

Para el caso de estudio se utilizará la prueba con una cola, entonces para el nivel de significancia de 95% el valor de $Z = 1,65$

e) Cálculo del valor de “z”

Pre_Test	Post_Test
2,65	3,34

- Calculando los valores de “p” y “q”

$$P_1 = 2,65/5 = 0.53$$

$$P_2 = 3.34/5 = 0.67$$

$$q_1 = 1 - p_1 = 0.47$$

$$q_2 = 1 - p_2 = 0.33$$

$$n_1 = 80$$

$$n_2 = 80$$

$$Z = \frac{0.53 - 0.67}{\sqrt{\frac{0.53 \cdot 0.47}{80} + \frac{0.67 \cdot 0.33}{80}}}$$

$$Z_c = - 1.82$$

f) **Contrastación de hipótesis**

Figura 21

Resultado de la prueba de hipótesis específica 1



Nota. Elaboración propia

DECISIÓN:

Como $Z_c = -1.82 < -1.65$, Se Rechaza **H₀**, porque “Z_c” se encuentra en la *región de rechazo de H₀*, por tanto, se **acepta H_a**. y se afirma que: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficiencia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández”

4.2.2 DE LA DIMENSIÓN EFICACIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

Para medir la eficacia se procedió en base al instrumento encuesta, con una evaluación de percepción desde la percepción del trabajador por ser quien desarrolla las labores diarias en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

Tabla 18

Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral – Pre_Test

Nº	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral						
4	8	5	26	28	13	2,59
5	8	9	22	25	16	2,60
6	9	6	27	29	9	2,71
						2,63
						52,67%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Tabla 19

Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral – Pos_Test

Nº	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
	5	4	3	2	1	
Dimensión: Eficacia - Desempeño Laboral						
4	10	25	29	11	5	3,30
5	9	27	31	9	4	3,35
6	13	28	23	13	3	3,44
						3,36
						67,25%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Tabla 20

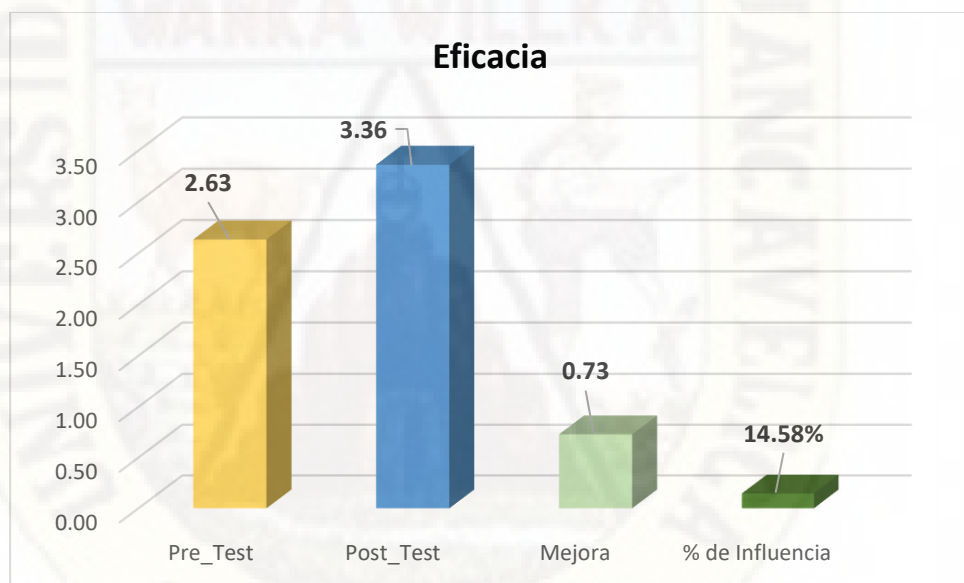
Mejora de la Eficacia del Desempeño Laboral

Pre_Test	Post_Test	Mejora	% de Influencia
2,63	3,36	0,73	14,58%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Figura 22

Mejora de la Eficacia del Desempeño Laboral



Nota. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la figura 22, se percibe que la mejora de la eficacia del desempeño laboral en el Pos_Test respecto del Pre_Test fue de 14.58 %, mostrando poca mejora en la eficacia del personal. Quiere decir que el compromiso de los trabajadores es poco con el uso del modelo por competencias.

4.2.2.1 PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Para contrastar la hipótesis se siguió lo siguientes pasos.

a) Planteamiento de la hipótesis

Ha: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficacia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

Ho: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias NO influye en la **eficacia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

b) Tipo de prueba

En la investigación se aplicó la prueba de diferencia de proporciones con distribución de “Z” con el siguiente estadístico.

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}}$$

p_1, p_2 . Proporción de acierto

$q_1 = 1 - p_1$

$q_2 = 1 - p_2$

n_1, n_2 : tamaño de cada muestra.

c) Decisión estadística

Si: $p_1 = p_2$ entonces, se aprueba H_0 y se rechaza H_a

Si: $p_1 \neq p_2$ entonces, se rechaza H_0 y se aprueba H_a

d) Nivel de significancia

Se eligió el valor de. $\alpha = 0.05$,

Para el caso de estudio se utilizará la prueba con una cola, entonces para el nivel de significancia de 95% el valor de $Z = 1,65$

e) Cálculo del valor de “z”

Pre_Test	Post_Test
2,63	3,36

- Calculando los valores de “p” y “q”

$$P_1 = 2,63/5 = 0.526$$

$$P_2 = 3.36/5 = 0.672$$

$$q_1 = 1 - p_1 = 0.474$$

$$q_2 = 1 - p_2 = 0.328$$

$$n_1 = 80$$

$$n_2 = 80$$

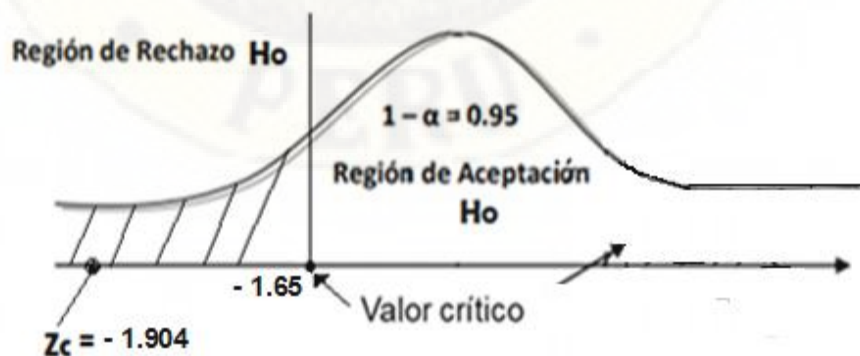
$$Z = \frac{0.526 - 0.672}{\sqrt{\frac{0.526 \cdot 0.474}{80} + \frac{0.672 \cdot 0.328}{80}}}$$

$$Z_c = -1.904$$

f) Contrastación de hipótesis

Figura 23

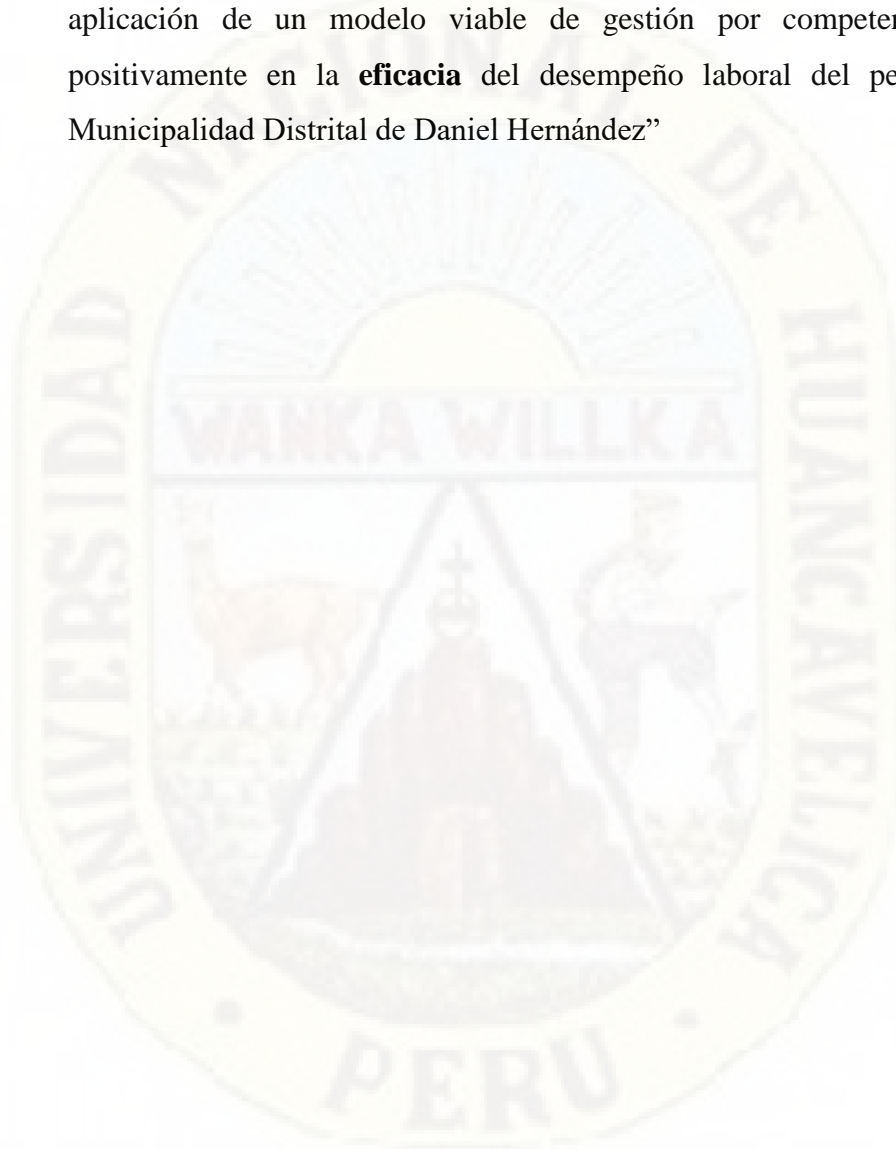
Resultado de la prueba de hipótesis específica 2.



Nota. Elaboración propia

DECISIÓN:

Como $Z_c = -1.904 < -1.65$, Se Rechaza **H₀**, porque “ Z_c ” se encuentra en la *región de rechazo de H₀*, por tanto, se **acepta H_a**. y se afirma que: La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la **eficacia** del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández”



4.2.3 DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL.

Tabla 21

Dimensión: Relaciones Interpersonales - Desempeño Laboral – Pre_Test

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media	
	5	4	3	2	1		
Dimensión: Relaciones Interpersonales - DESEMPEÑO LABORAL							
7	8	5	26	28	13	2,59	
8	8	9	22	25	16	2,60	2,63 52,67%
9	9	6	27	29	9	2,71	

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Tabla 22

Dimensión: Relaciones Interpersonales - Desempeño Laboral – Pos_Test

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media	
	5	4	3	2	1		
Dimensión: Relaciones Interpersonales - DESEMPEÑO LABORAL							
7	9	29	24	15	3	3,33	
8	10	25	28	13	4	3,30	3,33 66,50%
9	7	31	27	13	2	3,35	

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Tabla 23

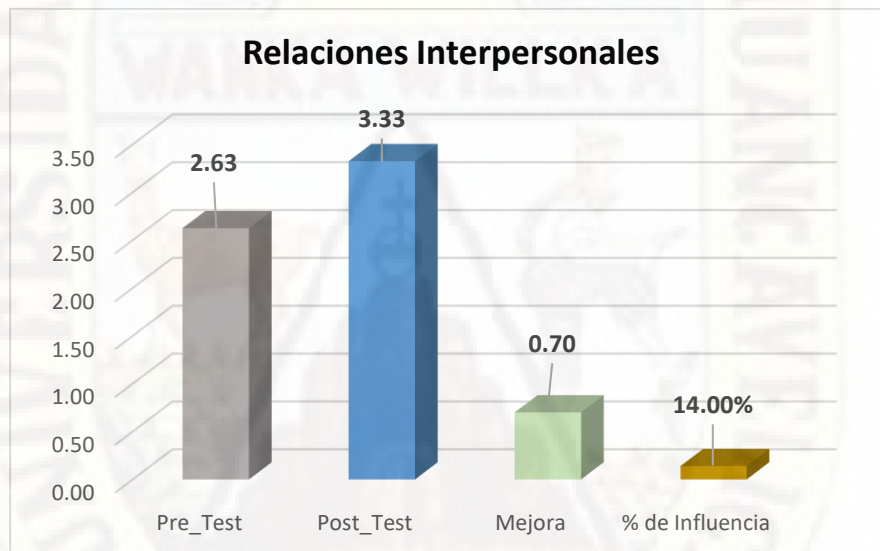
Mejora de las Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral

Pre_Test	Post_Test	Mejora	% de Influencia
2,63	3,33	0,70	14,00%

Nota. Propia-Resultados del procesamiento de datos

Figura 24

Mejora de las Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral



Nota. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la figura 24, se percibe que la mejora de las Relaciones Interpersonales del desempeño laboral en el Pos_Test respecto del Pre_Test fue de 14,00 %, mostrando poca mejora en las relaciones interpersonales del personal. Quiere decir que el compromiso de los trabajadores es poco con el uso del modelo por competencias.

4.2.3.1 PRUEBA DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Para contrastar la hipótesis se siguió lo siguientes pasos.

a) Planteamiento de la hipótesis

Ha. La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en las **relaciones interpersonales del personal** de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

Ho. La aplicación de un modelo viable de gestión por competencias NO influye en las **relaciones interpersonales del personal** en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández

b) Tipo de prueba

En la investigación se aplicó la prueba de diferencia de proporciones con distribución de “Z” con el siguiente estadístico.

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}}$$

p_1, p_2 . Proporción de acierto

$q_1 = 1 - p_1$

$q_2 = 1 - p_2$

n_1, n_2 : tamaño de cada muestra.

c) Decisión estadística

Si: $p_1 = p_2$ entonces, se aprueba H_0 y se rechaza H_a

Si: $p_1 \neq p_2$ entonces, se rechaza H_0 y se aprueba H_a

d) Nivel de significancia

Se eligió el valor de $\alpha = 0.05$,

Para el caso de estudio se utilizará la prueba con una cola, entonces para el nivel de significancia de 95% el valor de $Z = 1,65$

e) Cálculo del valor de “z”

Pre_Test	Post_Test
2,63	3,33

- Calculando los valores de “p” y “q”

$$P_1 = 2,63/5 = 0.526$$

$$P_2 = 3.33/5 = 0.666$$

$$q_1 = 1 - p_1 = 0.474$$

$$q_2 = 1 - p_2 = 0.334$$

$$n_1 = 80$$

$$n_2 = 80$$

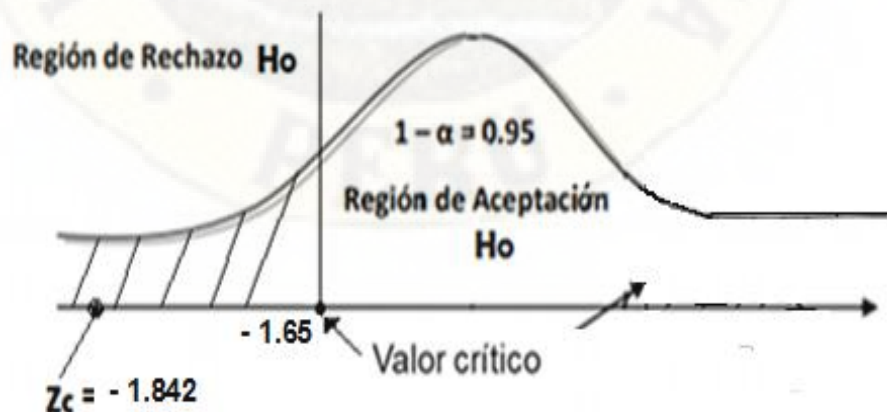
$$Z = \frac{0.526 - 0.666}{\sqrt{\frac{0.526 \cdot 0.474}{80} + \frac{0.666 \cdot 0.334}{80}}}$$

$$Z_c = - 1.842$$

f) Contrastación de hipótesis

Figura 25

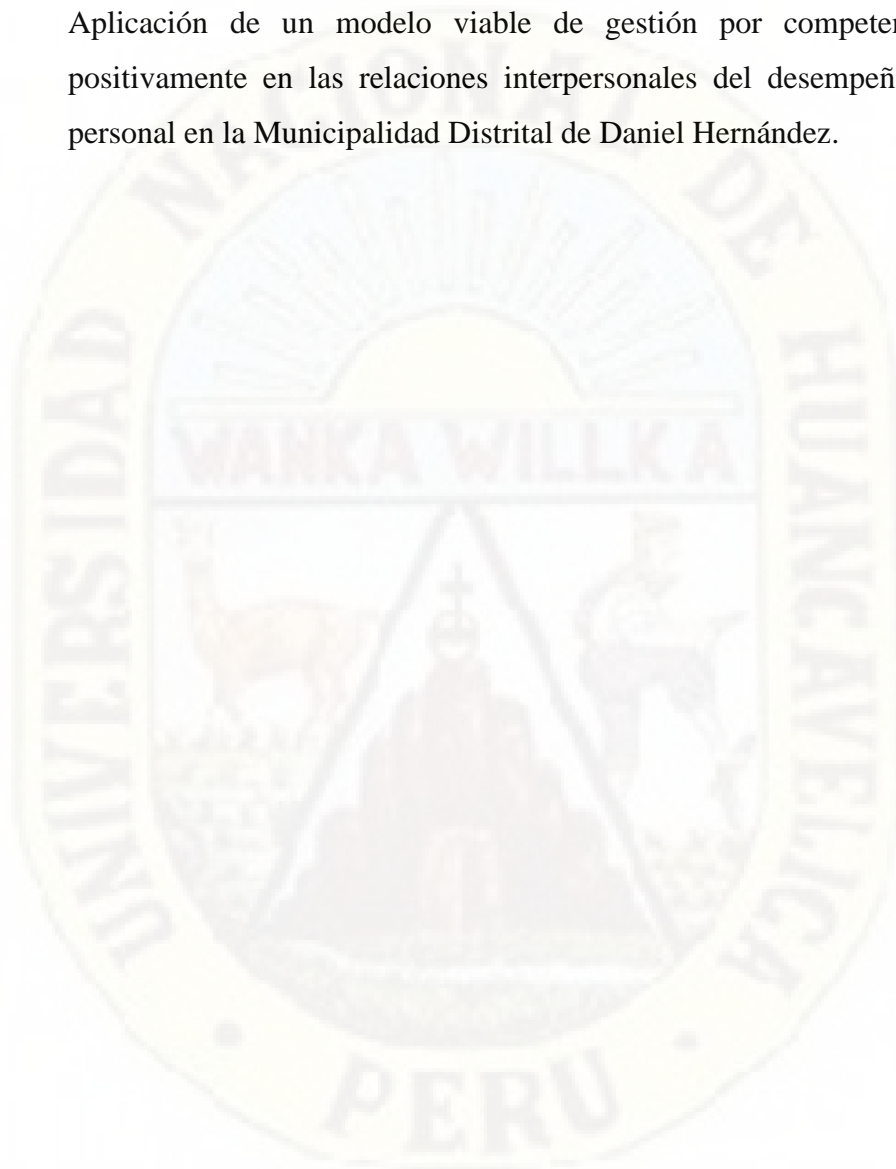
Resultado de la prueba de hipótesis específica 3



Nota. Elaboración propia

DECISIÓN:

Como $Z_c = -1.842 < -1.65$, Se Rechaza **H₀**, porque “ Z_c ” se encuentra en la **región de rechazo de H₀**, por tanto, se **acepta H_a**. y se afirma que la Aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en las relaciones interpersonales del desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.



4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

a. Respecto a la variable modelo viable de gestión por competencias

Como uno de los resultados obtenidos del estudio, se propone un modelo de gestión por competencias en 5 etapas:

Etapa 1: Diagnóstico de la Institución.

Etapa 2: Definición de competencias de puesto

Etapa 3. Definición de criterios de desempeño

Etapa 4: Sub procesos de gestión por competencias.

Etapa 5: Desempeño laboral.

Así mismo en el modelo se definieron competencias genéricas y competencias específicas articuladas al puesto dentro de la municipalidad distrital de Daniel Hernández.

De igual manera en la Tabla 9, se puede observar que el 44 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.; seguido del 13% que están totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Daniel Hernández.

b. Respecto a la variable Desempeño laboral

Del procesamiento de datos, se percibe que la mejora del desempeño laboral en el Pos_Test respecto del Pre_Test fue de 14.08%, mostrando poca mejora en el desempeño del personal. Quiere decir que los trabajadores se están comprometiendo con el uso del modelo por competencias, mejorando la Ejecución Presupuestal al mes de setiembre del 2021 en comparación a los años anteriores, todo esta mejora se logra debido a que los trabajadores empezaron a conocer e internalizar sus funciones, al compromiso del Jefe de la Unidad de

Recursos Humanos con los trabajadores de la municipalidad, al trabajo colaborativo interpersonal entre los trabajadores y al compromiso en el servicio al usuario frente a los efectos de la Pandemia COVID_19.

- **Respecto a la eficiencia del desempeño laboral** se obtuvo en el Pos_Test respecto del Pre_Test una mejora de 13.67 %, respecto a la eficiencia del desempeño laboral, de igual manera se tuvo una mejora en la eficiencia al mes de setiembre 2021 en la ejecución presupuestal de 69.70% mayor a los de los años anteriores 2019 y 2020. evidenciando un valor de $Z_c = -1.82 < -1.65$, Se Rechaza **H₀**. Con lo cual se muestra una mejora positiva en la eficiencia del personal.
- **Respecto a la eficacia del desempeño laboral** se obtuvo en el Pos_Test respecto del Pre_Test una mejora de 14.58%, evidenciando un valor de $Z_c = -1.904 < -1.65$ por lo que se rechaza la **H₀**. Mostrando una mejora positiva en la eficacia del personal.
- **Respecto a las relaciones interpersonales del desempeño laboral** se obtuvo en el Pos_Test respecto del Pre_Test una mejora de 14.00%, evidenciando un valor de $Z_c = -1.842 < -1.65$ por lo que se rechaza la **H₀**. Mostrando una mejora positiva en las relaciones interpersonales del personal.

Los resultados obtenidos sobre el desempeño laboral, se refrenda con lo expuesto por D' Vicente (1997), quien define el Desempeño Laboral como: “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir”. Con ello podemos confirmar los resultados de la investigación.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del modelo de gestión por competencias basado en el modelo de sistemas viables influyó en 14.08% en el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Daniel Hernández, mejorando la Ejecución Presupuestal al mes de setiembre del 2021 en comparación a los años anteriores y el cumplimiento de metas.
2. La aplicación del modelo de gestión por competencias basado en el modelo de sistemas viables influyó en 13.67% respecto a la eficiencia del desempeño laboral, de igual manera se tuvo una mejora en la eficiencia al mes de setiembre 2021 en la ejecución presupuestal de 69.70% mayor a los de los años anteriores 2019 y 2020. Evidenciando este resultado con un valor de $Z_c = - 1.82 < - 1.65$ rechazando H_0 . Con lo cual se muestra una mejora positiva en la eficiencia del personal.
3. La aplicación del modelo de gestión por competencias basado en el modelo de sistemas viables influyó en 14.58%, respecto a la eficacia del desempeño laboral, evidenciando un valor de $Z_c = - 1.904 < - 1.65$ rechazando H_0 . Con lo cual se muestra una mejora positiva en la eficacia del personal.
4. La aplicación del modelo de gestión por competencias basado en el modelo de sistemas viables influyó en 14.00%, respecto a las relaciones interpersonales del desempeño laboral evidenciando un valor de $Z_c = - 1.842 < - 1.65$ rechazando H_0 . Con lo cual se muestra una mejora positiva en las relaciones interpersonales del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere establecer, estructuras organizativas con una administración participativa y cooperativa, en las cuales, los trabajadores participen en la administración, cambiando el sentido tradicional del negocio.
2. Capacitar al personal sobre las buenas prácticas del desempeño laboral que se debe tener en el cumplimiento de sus funciones.
3. Seguir utilizando la metodología VIPLAN para innovar y actualizar cambios en el diagnóstico integral y así garantizar la uniformidad y eficiencia en el desarrollo del presente trabajo.
4. Se sugiere mayor sensibilización en el uso del modelo para que el personal se sienta comprometido con el desempeño laboral.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alles M. (2005) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. 1ª ed. Buenos Aires: Gránica.
- Anacleto Guillén, Y. (2016). Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas. (tesis en maestría). <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/17622>. Mexico.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. En F. Arias, El Proyecto de Investigación (pág. 136). Caracas: Episteme.
- Arias, J. G. (1976). La entrevista en las organizaciones. Manual Moderno.
- Espejo, B. H. (1999). The Viable System Model and the VIPLAN.
- Espejo, R. (2003). The Viable System Model.
- Hernandez. (2003). Metodología de Investigación.
- Mayer, Jonh (2001), "A field guide to emotional intelligence", en Emotional Intelligence in Every Day Life, Filadelfia, Psychology Press, pp. 3-14
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Palacios, M. (2010) La autoevaluación institucional, Revista Iberoamericana De Educación. No. 53, Pg. 155-181 (ISSN: 1022-6508)
- Palomino Hernandez, G. (abril de 2005). *docplayer.es*. Obtenido de <https://docplayer.es/75909469-Plan-vial-provincial-participativo-de-la-provincia-de-cotabambas-apurimac.html>
- Ramirez Sanchez, M., Medina Garcia, V., & De la Fuente Garcia, D. (2006). *Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre (TESIS DE PREGRADO)* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3764214>. Bogota.

Rojas (2018) "Gestión del talento humano y su relación con el Desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús " Lima

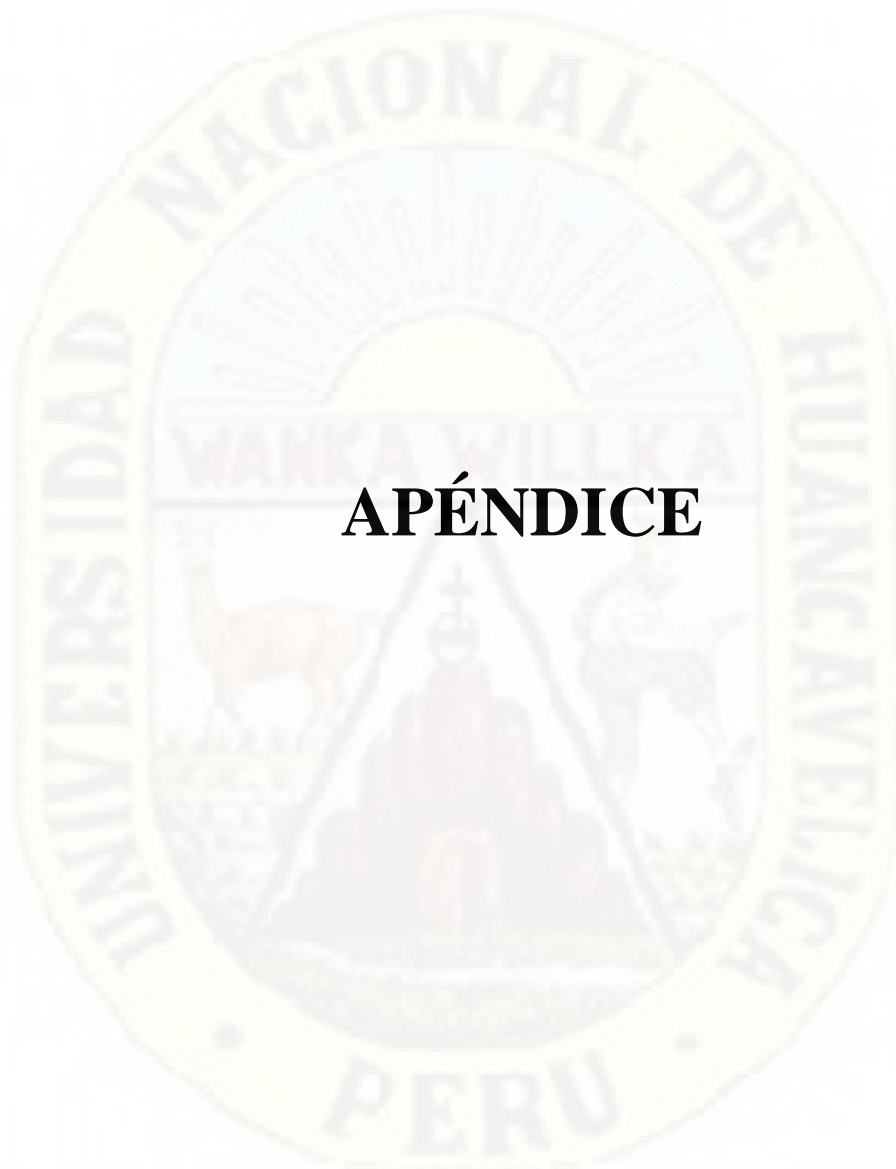
Stafford, B. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. New York: Chichester.

Suller Equenda, N. (3 de Marzo de 2008). *ce cudha*. Obtenido de <http://ce cudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. Nueva York: John Wiley and Sons.

Torres Mamani, V., & Ttito Ccoa, U. (2015). */repositorio.unsaac*. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/104/253T20150012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44015082010>. *Revista Educación*, , 33 (1),155-165, 12.



APÉNDICE

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
¿En qué medida el diseño de un modelo viable de gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández?	Diseñar un modelo de gestión por competencias basado en un modelo de sistema viable y medir su influencia en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.	La aplicación del modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.	X: modelo viable de gestión por competencias	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Población: 101 trabajadores</p> <p>Muestra: 80 Trabajadores</p> <p>Diseño: Pre experimental Con Pre Test y Post Test</p>
a) ¿En qué medida la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias influye en la eficiencia del desempeño laboral del	a.) Determinar la medida de influencia de la aplicación de un modelo viable de gestión por competencias en la eficiencia del desempeño laboral del personal en la	a) La aplicación del modelo viable de gestión por competencias influye positivamente en la eficiencia del desempeño laboral del personal en la		

personal en la
Municipalidad
Distrital de Daniel
Hernández?

Municipalidad Distrital
de Daniel Hernández.

Municipalidad Distrital
de Daniel Hernández.

**Y: Desempeño
laboral**

Técnica: Encuesta

Instrumento:

Cuestionario

b) ¿En qué medida la
aplicación de un
modelo viable de
gestión por
competencias influye
en la eficacia del
desempeño laboral
del personal en la
Municipalidad
Distrital de Daniel
Hernández?

b.) Determinar la medida
de influencia de la
aplicación de un
modelo viable de
gestión por
competencias en la
eficacia del desempeño
laboral del personal en
la Municipalidad
Distrital de Daniel
Hernández.

b.) La aplicación del modelo
viable de gestión por
competencias influye
positivamente en la
eficacia del desempeño
laboral del personal en la
Municipalidad Distrital
de Daniel Hernández

c) ¿De qué manera la
aplicación de un
modelo viable de
gestión por
competencias influye

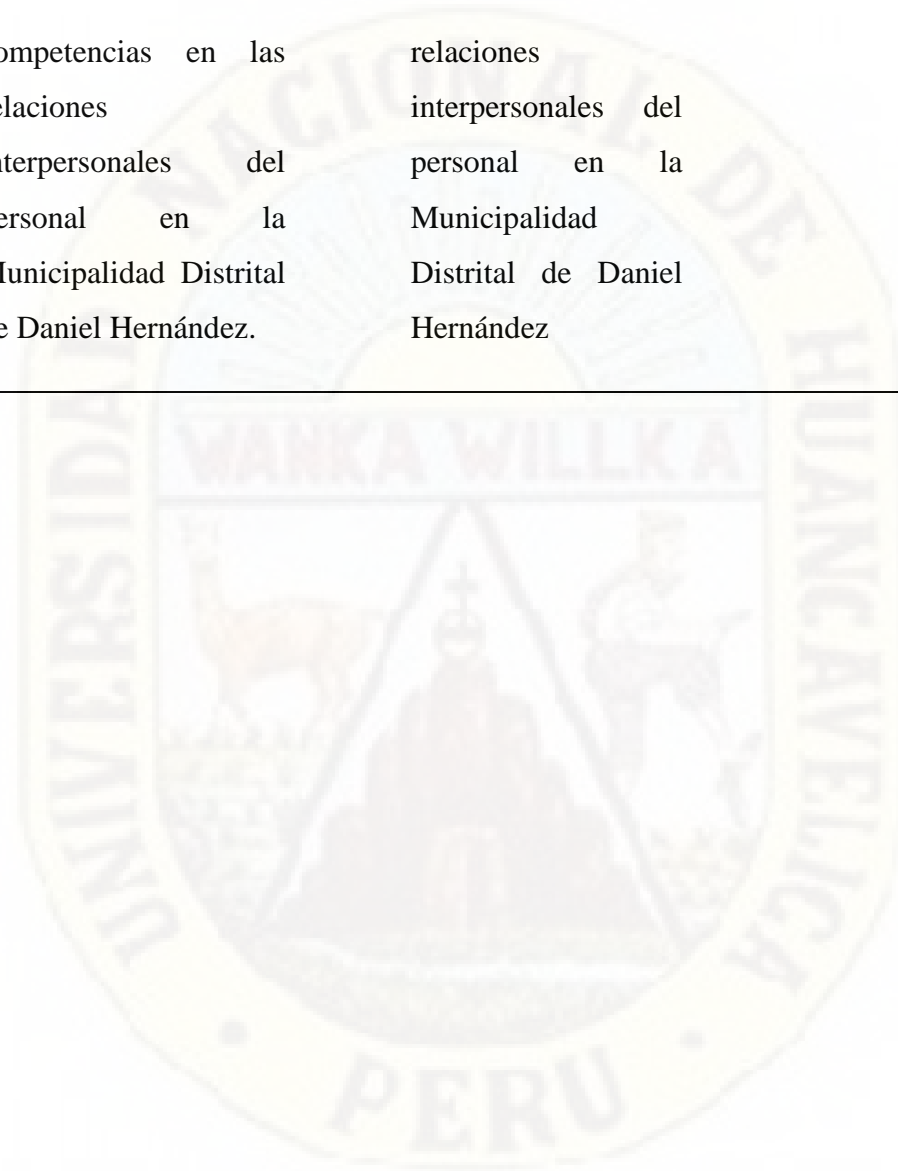
c.) Precisar la medida de
influencia de la
aplicación de un
modelo viable de
gestión por

c.) La aplicación del
modelo viable de
gestión por
competencias influye
positivamente las

en las relaciones
interpersonales del
personal en la
Municipalidad
Distrital de Daniel
Hernández?

competencias en las
relaciones
interpersonales del
personal en la
Municipalidad Distrital
de Daniel Hernández.

relaciones
interpersonales del
personal en la
Municipalidad
Distrital de Daniel
Hernández



ANEXO 2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO

GESTIÓN POR COMPETENCIAS -DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Finalidad.

Estimado Señor (a): reciba nuestros cordiales saludos, el presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el **desempeño laboral del personal** administrativo de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández, por lo que le pedimos por favor su valioso apoyo contestando las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala de valoración, no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Escala valorativa

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 5. Totalmente de acuerdo | 2. En desacuerdo |
| 4. De acuerdo | 1. Totalmente en desacuerdo |
| 3. Medianamente de acuerdo | |

Indicaciones: Marque con un aspa (x) según corresponda.

ITEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	5	4	3	2	1
Gestión por Competencias					
Dimensión: Selección de Personal					
1	¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?				
2	¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?				
3	¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?				

Dimensión: Capacitación y Desarrollo						
4	¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?					
5	¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora?					
6	¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					
Dimensión: Carrera Profesional						
7	¿Considera Usted Que se practican los valores y principios en la institución?					
8	¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios?					
9	¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?					

PARTE II:

ITEM		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana - mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Desempeño Laboral						
Dimensión: Eficiencia						
1	¿Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo?					
2	¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?					
3	¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?					
Dimensión: Eficacia						
4	¿Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo?					
5	¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?					
6	¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos?					
Dimensión: Relaciones Interpersonales						
7	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la institución?					
8	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?					
9	¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 3.
DESARROLLO DE LA PROPUESTA
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN
UN MODELO DE SISTEMA VIABLE.

APLICACION DE LA METODOLOGIA VIPLAN EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDEZ



1. FORMULACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La formulación de la identidad de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández se define con los servicios que brindan a la población en general. La organización está articulada por los interesados (sus "stakeholders"). Con el propósito de lograr acuerdos importantes para que puedan alinear sus propósitos y a coordinar sus acciones y cuáles van ser sus acuerdos acerca de los servicios que brindan a la población del distrito de Daniel Hernández.

1.1. LA ORGANIZACIÓN

El distrito de Daniel Hernández, provincia de Tayacaja, departamento de Huancavelica, fue creado el 9 de enero de 1956, con Ley N° 12529; la capital se encuentra a una altitud de 3280 m.s.n.m.

Tiene una superficie de 106.92 km². La capital tiene un clima frío y seco. En las partes bajas es templado con presencia de lluvias. En las partes altas se presentan fuertes heladas entre mayo y agosto.

Las vías de acceso con que cuenta son: La carretera Huancayo – Pampas – Daniel Hernández; Huanta – Churcampa – Colcabamba – Daniel Hernández.

La municipalidad distrital de Daniel Hernández es una institución de gobierno local que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local.

1.2. MISIÓN

Somos un gobierno local que brinda servicios públicos adecuados, comprometidos con la transparencia, responsabilidad e identidad cultural; aplicando la excelencia en nuestras actividades mediante el trabajo en equipo y participativo, comprometidos con el cambio; ofreciendo seguridad, tranquilidad y bienestar a la ciudadanía, utilizando con eficiencia y eficacia los recursos públicos, promoviendo condiciones favorables para el desarrollo local, con énfasis en las Comunidad, turismo y desarrollo humano.

1.3. VISIÓN

Ser una municipalidad modelo y sostenible en la prestación de servicios públicos de calidad, promotor del desarrollo económico y desarrollo humano, sustentado por gestores municipales y capital humano comprendido con el cambio, que permita lograr nuestros valores y principios organizacionales.

1.4. OBJETIVOS

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización, le corresponde los siguientes objetivos:

- ✓ Ejercicio pleno de los derechos humanos, con inclusión social, igualdad de oportunidades e interculturalidad.
- ✓ Desarrollo humano sostenible e inclusivo con acceso universal a los servicios básicos (Educación, salud, agua y desagüe y vivienda) y articulen un sistema social hacia el Estado de Bienestar.
- ✓ Gestión Municipal moderna, descentralizada, eficiente, concertador, inclusivo y ético con desarrollo humano sostenible.
- ✓ Desarrollo Económico local competitivo, con valor agregado, empleo productivo con responsabilidad social.
- ✓ Desarrollo territorial distrital ordenado, limpio y sostenible con infraestructura pública inclusiva.
- ✓ Conservación y protección sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con ecosistemas saludables

1.5. DETERMINACIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA ORGANIZACIÓN (Stakeholders)

Tabla 24

Stakeholders

Municipalidad Distrital de Daniel Hernández	
EMPLEADOS	El personal de la organización como son: alcalde, teniente alcalde, Gerente Municipal, Sub-Gerentes, secretario general y trabajadores (profesionales, técnicos y auxiliares).
CLIENTES	Las comunidades, Instituciones Educativas, Centro de salud, y la población del distrito de Daniel Hernández.
PROVEEDORES	Gobierno Regional de Huancavelica, El estado.
DUEÑOS	El estado, representado por la Alcaldía y el consejo Municipal.
INTERVINIENTES	Otras instituciones como la contraloría, el MINSA, OSCE.

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

1.6. NOMBRAMIENTO DEL SISTEMA

En la planificación estratégica se plantean un conjunto de preguntas similares a los que se plantea para formular el nombramiento del sistema; sin embargo, el énfasis del método VIPLAN está en establecer lo que la organización hace y no lo que dice que quiere hacer. La visión generalmente se toma como la dirección a largo plazo que la organización quiere seguir, y mientras que su misión declara el deseo de que (normalmente) el gerente corporativo quiere lograr.

TASCOI

Para poder comprender la identidad de la empresa. Lo hacemos a través del TASCOI (herramienta metodológica para poder recordar los elementos básicos de una declaración de identidad). Que destacamos a los participantes más importantes de manera que sus relaciones puedan ser examinadas.

De todo lo expuesto formulamos lo siguiente:

a) **Nombramiento del sistema desde el punto de vista del EMPLEADO:**

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es un gobierno local que brinda servicios a las comunidades, instituciones educativas, centros de salud y la población en general del distrito con el fin de satisfacer sus necesidades para el desarrollo integral del distrito.

Tabla 25

Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Empleado

TRANSFORMACION	La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es un gobierno local que brinda servicios a las comunidades, instituciones educativas, centros de salud y la población en general del distrito con el fin de satisfacer sus necesidades para el desarrollo del distrito
ACTORES	Alcalde, teniente alcalde, Gerente Municipal, Sub-Gerentes, secretario general y trabajadores (profesionales, técnicos y auxiliares).
SUMINISTROS	Gobierno Regional, El estado.
CLIENTES	Las comunidades, Instituciones educativas, Centros de salud y la población en general del distrito.
OWNERS (DUEÑOS)	El estado.

INTERVINIENTES Gobierno Local, La contraloría. Otras instituciones

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

b) Nombramiento del sistema desde el punto de vista del CLIENTE:

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández nos brinda servicios de bienestar de la población en general en sus diferentes gerencias y áreas. El servicio que brinda la municipalidad mencionada lo realiza con el fin de satisfacer las necesidades de la población y el desarrollo integral del distrito con la mejor administración de los recursos.

Tabla 26

Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Cliente

TRANSFORMACIÓN	La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández nos brinda servicios de bienestar de la población en general en sus diferentes Gerencias y áreas correspondientes.
ACTORES	Las comunidades, Instituciones educativas, centros de salud y la población en general del distrito.
SUMINISTROS	Alcalde, teniente alcalde, Gerente Municipal, Sub-Gerentes, Secretario General y Trabajadores (Profesionales, técnicos, auxiliares).
CLIENTES	Las diferentes Gerencias y Áreas que tiene la Municipalidad.
OWNERS (DUEÑOS)	El estado.
INTERVINIENTES	Gobierno Local, La contraloría. Otras instituciones

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

**c) Nombramiento del sistema desde el punto de vista del
PROVEEDOR:**

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández gestiona los diferentes proyectos de inversión de acuerdo a las necesidades del distrito; los cuales son ejecutados en los diferentes servicios y procesos que tiene la municipalidad para el bienestar y desarrollo del distrito.

Tabla 27

Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Proveedor

TRANSFORMACION	La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández gestiona los diferentes proyectos de inversión de acuerdo a las necesidades del distrito para luego ser ejecutados.
ACTORES	La Municipalidad
SUMINISTROS	Gobierno Regional, el estado.
CLIENTES	La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández
OWNERS (DUEÑOS)	Alcalde, Gerente Municipal y regidores
INTERVINIENTES	Gobierno Local, La contraloría. Otras instituciones

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

**d) Nombramiento del sistema desde el punto de vista del
GERENTE:**

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández brinda servicios de bienestar a la población en las diferentes Gerencias y áreas, en las instalaciones de la organización, contratando personal capacitado, realizando convenios con las diferentes instituciones que brindan servicios con el que no cuenta la municipalidad con el fin de brindar servicio de calidad a la mayor cantidad de la población necesitada.

Tabla 28

Nombramiento del Sistema Desde el Punto de Vista del Gerente Municipal

TRANSFORMACIÓN	La Municipalidad brinda servicios de bienestar a la población hernandina en las diferentes Gerencia y áreas que cuenta la organización.
ACTORES	Alcalde, teniente alcalde, Gerente Municipal, Sub-Gerentes, Secretario General y Trabajadores (Profesionales, técnicos, auxiliares).
SUMINISTROS	Los proveedores que tiene la municipalidad, Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Sub-Gerencia Regional y el estado que nos financian los proyectos.
CLIENTES	Las comunidades, Instituciones educativas, centros de salud y la población en general del distrito.
OWNERS (DUEÑOS)	El estado.
INTERVINIENTES	Gobierno Local, La contraloría. Otras instituciones

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

1.7. NOMBRAMIENTO DEL SISTEMA ALINEADO (ORGANIZACIÓN)

Tabla 29

Nombramiento del Sistema

TRANSFORMACION	La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es una institución de gobierno local, se encarga de administrar los ingresos económicos y brindar servicios de bienestar para la población en general del distrito en sus diferentes gerencias y áreas.
ACTORES	Alcalde, teniente alcalde, Gerente Municipal, Sub-Gerentes, Secretario General y Trabajadores (Profesionales, técnicos, auxiliares).
SUMINISTROS	Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Sub-Gerencia Regional y el estado que nos financian los proyectos y servicios complementarios.
CLIENTES	Las comunidades Instituciones educativas Centros de salud La población en general del distrito.
OWNERS (DUEÑOS)	El estado.
INTERVINIENTES	Gobierno Local La contraloría. Otras instituciones

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández es una institución de gobierno local, se encarga de administrar los ingresos económicos y brindar servicios de bienestar para la población en general del distrito, gestionando proyectos de inversión y demás recursos complementarios y atendiendo en beneficio de la población y público en general en sus diferentes gerencias y áreas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población y el desarrollo del distrito.

2. MODELAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ESTRUCTURALES

La transformación que se reconoce en la declaración de identidad se usa como un primer paso para elaborar una hipótesis de las actividades primarias de la organización.

Los modelos estructurales nos permitirán describir los procesos (misionales, estratégicos y de apoyo) en los que puede agruparse las actividades que se llevan a cabo diariamente en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández para representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y fomentar el desarrollo integral sostenible y armónico del distrito de Daniel Hernández en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales, provinciales y local de desarrollo.

Las actividades misionales primarias: Son las diferentes subgerencias que están en función a la satisfacción de la población y el crecimiento de la población.

- ✓ Sub Gerencia de Infraestructura, desarrollo Urbano y Rural
- ✓ Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social
- ✓ Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente

Las actividades reguladoras: Son las diferentes unidades que están constantemente activo para el buen desempeño y así lograr los encargados de la municipalidad.

- ✓ Sub gerencia de Administración y Finanzas
- ✓ Oficina de Secretaria General
- ✓ Procuraduría Pública Municipal
- ✓ Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
- ✓ Sub Gerencia de Asesoría Jurídica

2.1. MODELO TECNOLÓGICO

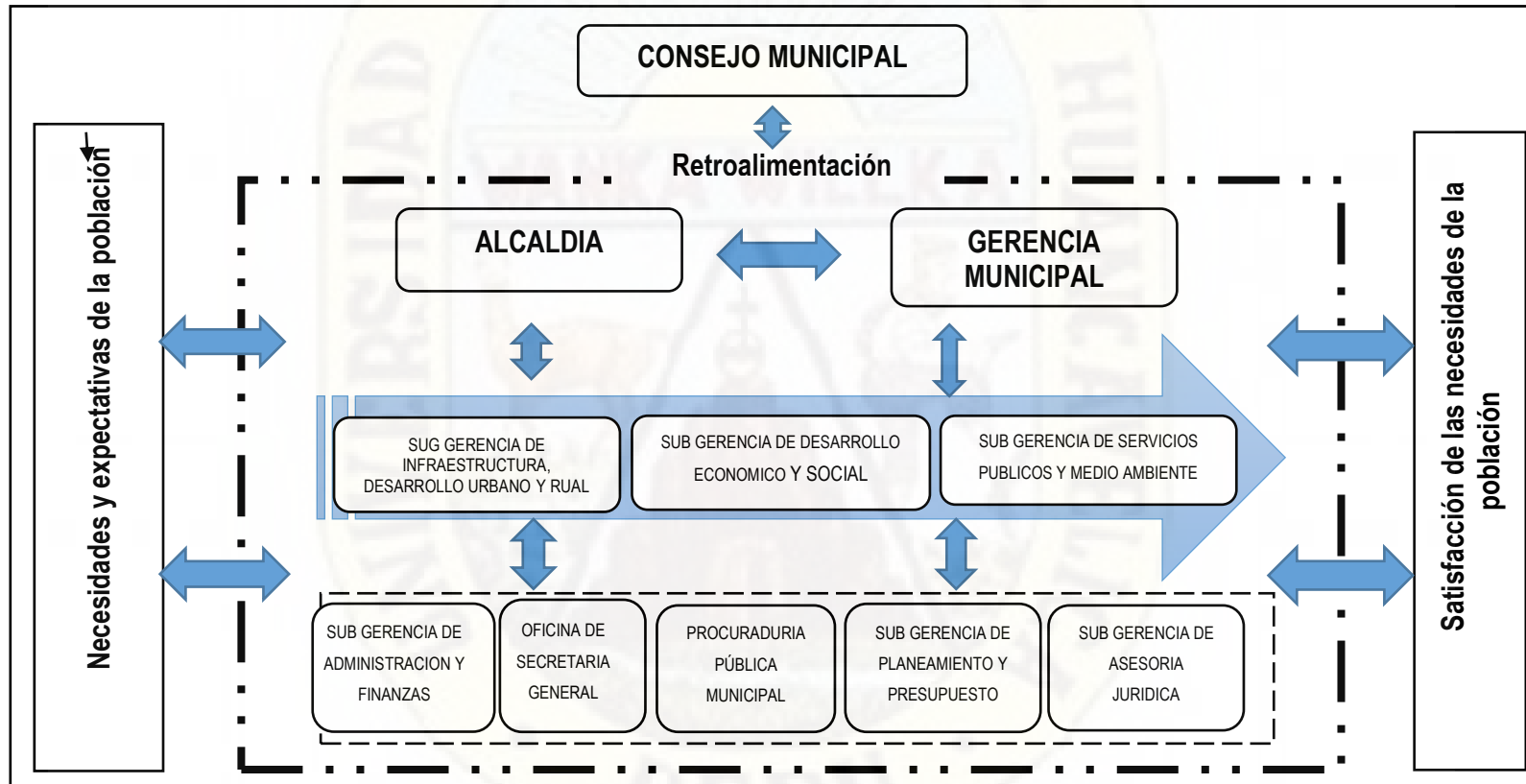
En la siguiente figura se ilustra el modelo tecnológico para la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández. Aquí se puede observar los procesos comunes de una municipalidad que promueve la democracia participativa de la población organizada, para el mejor manejo de los recursos en la gestión municipal compartida, acrecentando

beneficios en bien de la población, propiciando el desarrollo integral sostenible y armónico del distrito de Daniel Hernández.



Figura 26

Modelo Tecnológico para la MDDH



Nota. Elaboración propia

Un proceso se puede ver como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Es aquí donde podemos observar los procesos de la alta dirección (Alcaldía y Gerencia Municipal), quienes se encargan de dar las políticas y es la máxima autoridad administrativa de la municipalidad; también tenemos los procesos misionales (Sub Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural; Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social y la Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente) quienes se encargan de ejecutar las acciones relacionadas con la misión y objetivos; y los procesos de apoyo (Sub Gerencia de Administración Financiera, Oficina de Secretaria General, Procuraduría Pública Municipal, Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la Sub Gerencia de Asesoría Jurídica), quienes aseguran el cumplimiento de las políticas, lineamientos y objetivos de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

2.2. MODELO CLIENTE – PROVEEDOR

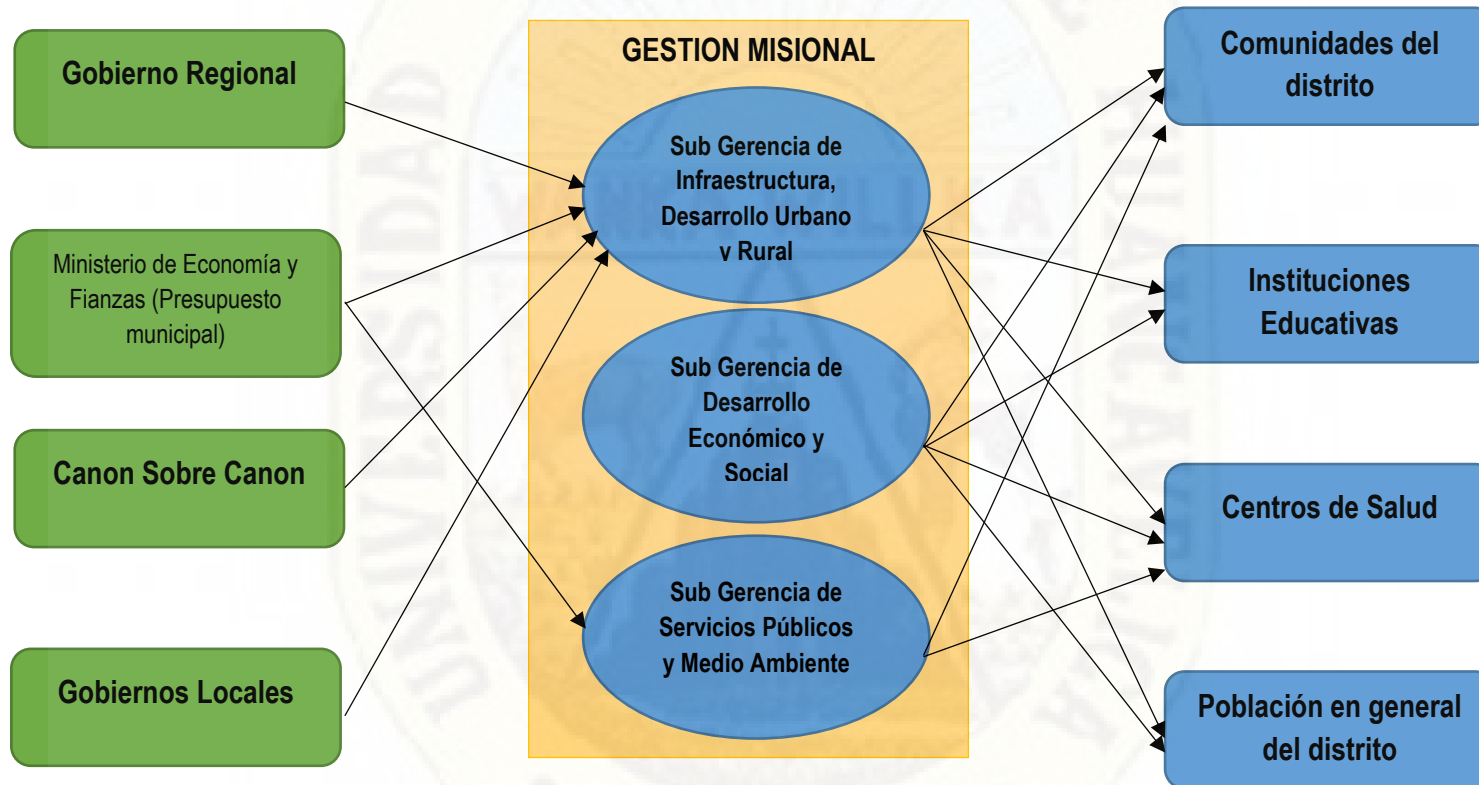
En este modelo se puede apreciar la relación Cliente-Suministrador (Proveedor), que da entre los procesos primarios de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

Mediante este modelo se pretende identificar los suministradores para cada uno de los servicios ofrecidos por la Municipalidad y a quienes van dirigidos.

A continuación, se presentará el modelo Cliente Suministrador de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

Figura 27

Modelo cliente proveedor para la MDDH



Nota. Elaboración propia

3. DESDOBLAMIENTO DE LA COMPLEJIDAD: MODELAMIENTO DE LOS NIVELES ESTRUCTURALES

El desdoblamiento de la complejidad es un diagrama que permite visualizar las diferentes actividades primarias o misionales y funciones reguladoras, y sus varios niveles o actividades, anidadas a otros subniveles y este a su vez puede tener otra sub actividades (en cascada), de la organización que desarrolla una entidad en su día a día para lograr su propósito. Este estudio es impulsado por los modelos tecnológicos, estructurales y geográficos. La construcción de este diagrama permite vincular la estrategia a la estructura de la organización. Una actividad primaria y una sub-actividad primaria anidada no son de jerarquía administrativa, sino que es una relación de inclusión de la constitución de sistemas autónomos, todas estas sub-actividades primarias son unidades autónomas de una organización que constituye y se evalúa.

Es muy posible que una función reguladora con el tiempo se transforme en una actividad primaria (dinámica).

La diferencia entre actividades primarias y las funciones reguladoras pueden ser sutiles dependiendo del tipo de organización.

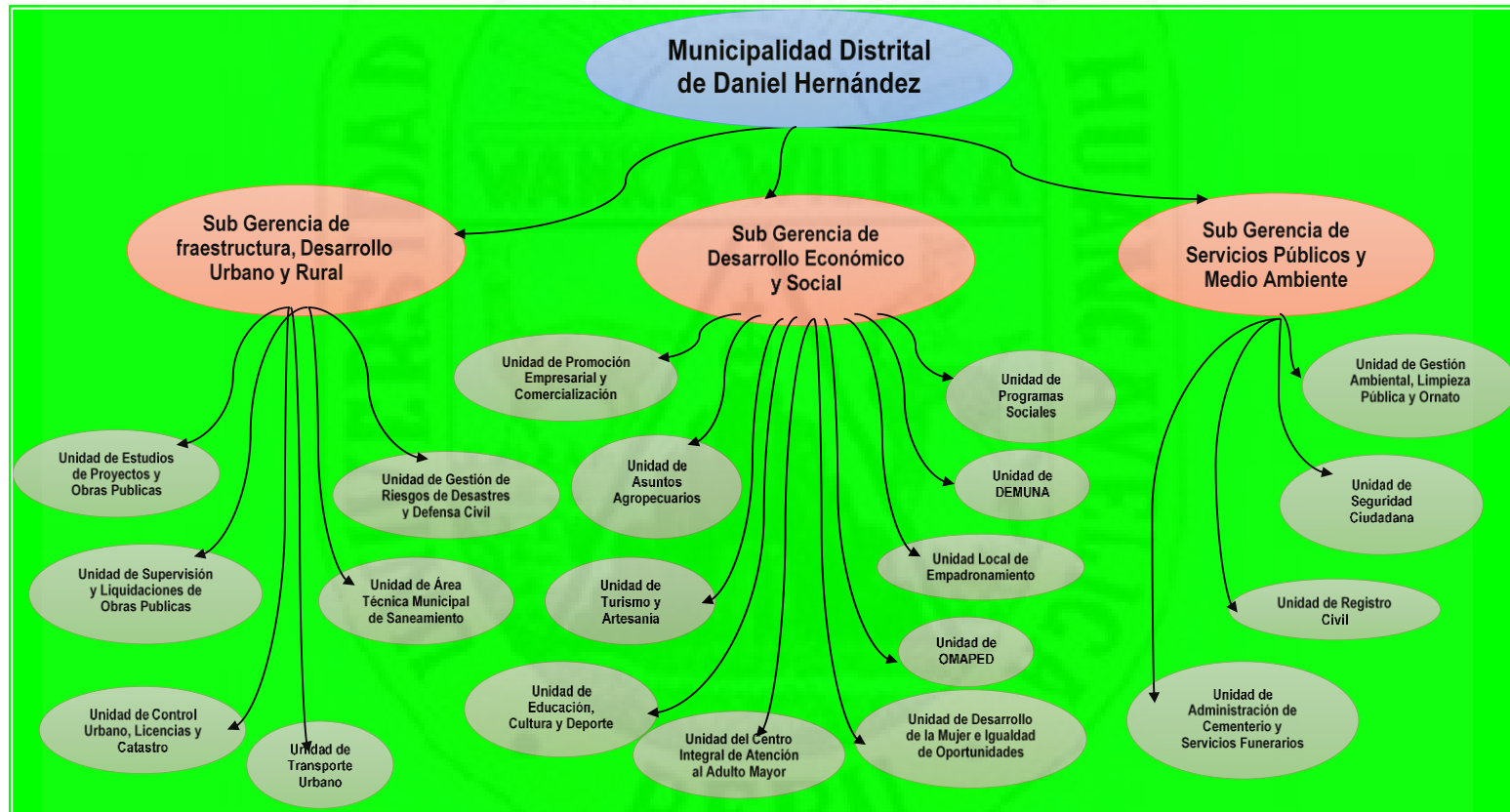
Para realizar el desdoblamiento de la complejidad, debemos abordar tres conceptos muy importantes:

- ✓ Actividades primarias de una organización, son las responsables de la producción de productos y servicios que ofrece la organización.
- ✓ Actividades secundarias o funciones reguladoras, son las que contribuyen a que las actividades primarias efectivicen su operación.
- ✓ El principio cibernético de recursividad, este principio nos muestra que cada subsistema tiene implementadas las mismas funciones básicas del sistema que lo contiene.

En base a la ejecución de estas tres actividades se realiza el diagrama de desdoblamiento de complejidad. A continuación, se ilustra el diagrama de desdoblamiento de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

Figura 28

Modelo desdoblamiento de la complejidad para la MDDH



Nota. Elaboración propia

En la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández se pueden identificar tres actividades misionales, llamados también órganos de línea. Son los encargados de ejecutar las acciones relacionadas con la misión, objetivos y las actividades misionales de la organización, en este caso de la municipalidad; y los órganos de apoyo aseguran el cumplimiento de las funciones que compete a la municipalidad para así asegurar el cumplimiento de sus metas y la calidad en la prestación de servicios a su población beneficiaria.

4. MODELAMIENTO DE LA DISCRECIÓN

4.1. TABLA DE RECURSIÓN/ DISCRECIÓN:

La tabla muestra un cruce entre las actividades primarias y las funciones reguladoras, las actividades primarias que son las unidades organizativas que producen los productos o servicios de la Municipalidad. Las actividades primarias se escriben en la primera columna de la tabla de recursión de acuerdo al desdoblamiento de la complejidad, las funciones de regulación se escriben en la primera fila de la tabla, son las que deciden, gestionan y reconfiguran los recursos para lograr políticas de la organización, las funciones de regulación las identificamos a través de las entrevistas de acuerdo a las actividades de la organización para tal caso también utilizamos mapas de todo el proceso e inclusive de su organigrama. La centralización se debe de hacer de acuerdo a las necesidades de la organización, una centralización inadecuada genera varios problemas como “cuellos de botellas” y burocracia, la centralización excesiva es también responsabilidad de las personas que toman decisiones dentro de la organización y aumenta la posibilidad de tomar malas decisiones.

Una descentralización puede ser funcional si responde a las necesidades de la organización y contribuye al desarrollo de la organización, pero una mala decisión de descentralización puede producir graves problemas y ocasionar costos en exceso y pérdida de tiempo, todas éstas decisiones tienen que estar coordinadas.

Tabla 30

Tabla de Recursión – Discreción

Funciones de Regulación	Alcaldía	Gerencia Municipal	Gerencia de Administración y Finanzas	Secretaría General	Procuraduría Pública	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Gerencia de Asesoría Jurídica
Actividades Primarias							
Municipalidad de Daniel Hernández	●	●	●	●	●		●
Sub Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural	●	●		●		●	●
Unidad de Estudios de Proyectos y Obras Publicas		●	●			●	
Unidad de Supervisión y Liquidaciones de Obras Publicas		●	●			●	
Unidad de Control Urbano, Licencias y Catastro		●	●	●			●
Unidad de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil	●	●					
Unidad de Área Técnica Municipal de Saneamiento		●	●	●		●	
Unidad de Transporte Urbano		●				●	
Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	●	●	●	●	●	●	●
Unidad de Promoción Empresarial y Comercialización	●	●			●		●
Unidad de Asuntos Agropecuarios	●	●			●		●
Unidad de Turismo y Artesanía	●	●				●	
Unidad de Educación, Cultura y Deporte	●	●	●	●		●	
Unidad del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor		●			●		●

Funciones de Regulación	Alcaldía	Gerencia Municipal	Gerencia de Administración y Finanzas	Secretaría General	Procuraduría Pública	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Gerencia de Asesoría Jurídica
Actividades Primarias							
Unidad de Desarrollo de la Mujer e Igualdad de Oportunidades		●			●		●
Unidad de OMAPED	●	●			●		●
Unidad Local de Empadronamiento					●		●
Unidad de DEMUNA					●		●
Unidad de Programas Sociales		●			●	●	●
Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente	●	●	●	●	●	●	●
Unidad de Gestión Ambiental, Limpieza Pública y Ornato	●	●				●	
Unidad de Seguridad Ciudadana	●	●				●	
Unidad de Registro Civil		●		●	●		●
Unidad de Administración de Cementerio y Servicios Funerarios						●	●

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

5. MODELAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO, DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE MECANISMOS REGULADORES (ADAPTACIÓN Y COHESIÓN)

Este último punto se centra en el diagnóstico y recomendaciones que se le hicieron a la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández.

5.1. SISTEMA 5: POLÍTICA (PROCESOS DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE POLÍTICAS)

Los procesos de dirección están basados en el propósito del sistema, partiendo de esta podemos definir el enfoque. Estos son:

- ✓ Calidad en la prestación de servicios locales y asistencia oportuna a las inquietudes y demandas de la población.
- ✓ Contar con un sistema de información para la toma de decisiones en tiempo real para lograr una administración eficiente.
- ✓ Asumir una alta responsabilidad social, contribuyendo y participando en el desarrollo integral sostenible de la población.
- ✓ Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al pueblo con altos estándares de calidad.
- ✓ Propender por el mejoramiento continuo como filosofía de vida y actuación en el trabajo de todos los funcionarios de la municipalidad.

El desarrollo de políticas está dado por:

Políticas de Calidad: En la prestación de servicios y atención a la población con altos estándares de calidad bajo el sistema de Gestión de la calidad ISO 9001: 2008(Enfoque al cliente/usuario), buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población mediante el mejoramiento continuo en la atención, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano.

Políticas de Gestión: El deber de elaborar y liderar la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y demás documentos y/o herramientas de gestión que ayuden a ser una municipalidad eficiente. Toda organización está inmersa en un entorno que incide en ella y sobre el cual actúa. La Alcaldía y Gerencia Municipal forman parte de la organización y tiene a su cargo garantizar la efectividad y viabilidad del sistema.

Deficiencias del Sistema 5

- No existen políticas formalizadas.
- Falta de implementación de políticas como:
 - ✓ Políticas de gestión de tecnología.
 - ✓ Políticas de gestión administrativa.
 - ✓ Políticas de gestión financiera.

Deficiencias en planeación estratégica y desarrollo de políticas adecuadas dentro de la organización, por lo que la función de política es deficiente.

5.2. SISTEMA 4: INTELIGENCIA (MECANISMOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ACTIVIDADES)

La Municipalidad Distrital de Daniel Hernández no cuenta con planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo actualizados, además no existe una clara definición de los indicadores, los cuales se asocian a las metas, así como los procesos generales para lograr estas últimas, no se definen las estrategias y políticas.

- ✓ Los documentos a largo plazo con los que no cuenta la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández son:

El Plan de Desarrollo Concertado (PDC):

Documento donde se plantean los problemas previos a un diagnóstico realizado, abordando en propuestas que permite promover el desarrollo del

distrito y del manejo adecuado de los recursos y estos a su vez deben estar orientados al plan bicentenario; lo cual no se toma en consideración.

- ✓ Los documentos a corto plazo son:

Planes de trabajo por Sub Gerencias, Jefaturas y Unidades.

Informes mensuales por Sub Gerencias, Jefaturas y Unidades.

Además, se debe realizar la planificación de algunas actividades de confraternidad con los trabajadores de la municipalidad (aniversario, ferias, campeonatos, etc.).

Planificación de la promoción de servicios de la organización.

El alcalde y el Gerente Municipal están desarrollando una percepción sobre lo que es su entorno y como está evolucionando, para anticiparse a los cambios que se están dando, detectar y conjurar a tiempo las amenazas a la municipalidad, así como también aprovechar las oportunidades y desarrollar la capacidad de adaptación.

No se lleva a cabo la planeación estratégica como actividad, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Deficiencias del Sistema 4

- ✓ No están claramente identificados las tareas que debe realizar cada cual, lo que produce incertidumbre y desconcierto.
- ✓ Desinformación de las actividades de las Sub Gerencias y Unidades; disminuyendo su capacidad de acción frente a la problemática.

- ✓ No existe mecanismos formales que hagan una labor censora del medio relacionado a la municipalidad, lo que conlleva a no poder anticiparse a los acontecimientos, ni planificar estrategias de desarrollo efectivas.

5.3. SISTEMA 3: INTEGRACIÓN (MECANISMOS DE COHESIÓN Y MONITOREO DE INVOLUCRADOS)

El sistema de Cohesión y Monitoreo está encargado por el alcalde, en cierto sentido lo ven autocrático ya que no tienen forma de hacer llegar sus inconformidades. En este sistema se indican mecanismos de monitoreo que buscan hacer seguimiento a la labor que cumplen las unidades autónomas dentro de la operación.

En la municipalidad no se realiza ningún informe sobre el desempeño o avance en las distintas Sub Gerencias, Oficinas y ni Unidades, y el monitoreo a estos es deficiente o no existe.

Las personas encargadas del monitoreo solo verifican si los trabajadores se encuentran en sus respectivas oficinas; no cuentan con una herramienta para medir la eficiencia y eficacia de sus trabajadores mediante la identificación de logros y debilidades en consecuencia, recomendar medidas correctivas para optimizar resultados esperados. Asimismo, son los responsables de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos. El control se realiza anualmente, comparando las metas y los objetivos obtenidos con los planteados a inicios del año. Una forma de medición es por el gasto del presupuesto anual por cada Sub Gerencia, en cuadros elaborados por la Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

El trabajo conjunto lo realizan el alcalde, Gerente Municipal y Sub Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, ya que esta última maneja la información detallada de toda la municipalidad, pero no existe un área autónoma encargada del monitoreo por lo cual no se realiza las acciones correctivas a tiempo, notándose la ineficiencia de las

distintas Sub Gerencias, Oficinas y Unidades. El jefe de cada área es el encargado de supervisar la labor de cada uno de sus subordinados.

Deficiencias del Sistema 3

- ✓ La municipalidad carece de un medio por el cual se realice la auditoría y monitoreo. El control de los trabajadores en la municipalidad se realiza mediante: Control de asistencia de los trabajadores.
- ✓ Falta de claridad sobre las responsabilidades y deberes para cada función, lo que dificulta el control.
- ✓ La decisión es centralizada en la alcaldía lo que inhibe la participación de las otras unidades.

Además, se observa que no existe un canal alternativo, el canal de monitoreo. Este tiene como objetivo recoger información directamente de la fuente, de donde se produce y no necesariamente en las formas tradicionales, monitorear es recoger información básica sin que este pase por los canales burocráticos.

5.4. SISTEMA 2: COORDINACIÓN (MECANISMOS DE COORDINACIÓN E INVOLUCRADOS)

La coordinación entre las diferentes Sub Gerencias, Oficinas y Unidades de la municipalidad es de modo verbal y escrito, los mismos trabajadores comunican sus avances, pero muchas veces discrepan, es por eso que esta es una manera deficiente de coordinar los procesos de la municipalidad.

La coordinación o regulación local de las actividades está a cargo de los jefes de cada área. Este trabajo se realiza por reuniones de manera esporádica con el alcalde y a veces con el Gerente Municipal.

Deficiencias en el Sistema 2

- ✓ Cada Sub Gerencia, Jefatura y Unidades tienen objetivos parciales, olvidándose de los objetivos superiores o globales es así el surgimiento fácil de conflictos internos.
- ✓ Desinformación de los empleados frente a algún cambio en la organización.
- ✓ Burocracia administrativa que limitan las actividades, ausencia de coordinación en servicios urgentes.
- ✓ El estrechamiento de campo considerando (sólo se tienen en cuenta decisiones, no actividades o tareas, y menos aún procesos).
- ✓ La estructura orgánica con que cuenta la municipalidad ha creado problemas de comunicación horizontal.

El alcalde necesita más información y otros mecanismos para garantizar la efectividad en el nivel operativo. Además, es su responsabilidad que en la municipalidad el trabajo se realice de manera eficiente. Por ello se sugiere el establecimiento del canal de comunicación, a través del cual fluye una información más detallada de la organización y se viabiliza que las actividades misionales logran su ajuste por mutuo acuerdo sin que se requiera de la intervención superior de manera permanente.

5.5. SISTEMA 1: IMPLEMENTACIÓN (PROCESOS MISIONALES)

a) Sub Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural

La Sub Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural es el órgano de línea encargada de planificar, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades de estudios y proyectos, obras y acondicionamiento territorial en el ámbito del distrito de Daniel Hernández en concordancia con el Reglamento Nacional de Construcciones, Plan de Acondicionamiento Territorial, Plan de Desarrollo Urbano y demás disposiciones legales y administrativas vigentes; así como la supervisión de obras públicas y privadas y el otorgamiento de licencias de construcción.

Funciones:

- ✓ Ejecutar, supervisar y evaluar las obras programadas por la municipalidad, en concordancia con el presupuesto institucional.
- ✓ Elaborar y mantener actualizado el catastro municipal distrital.
- ✓ Autorizar las nomenclaturas de avenidas, calles, plazas, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos por la legislación vigente y por el municipio.
- ✓ Normar el otorgamiento de licencias y supervisar las construcciones, remodelaciones y demoliciones de obras públicas y privadas de conformidad con el Reglamento Nacional de Construcciones.
- ✓ Realizar los estudios de inversión referidos a obras de infraestructura urbana en beneficio de la comunidad.
- ✓ Emitir certificados de ubicación de predios localizados fuera del área de expansión urbana.
- ✓ Administrar los bienes inmuebles de propiedad municipal y efectuar las acciones legales de saneamiento.
- ✓ Coordinar con la Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, la ejecución de obras de mantenimiento de vías de acceso para una mejor prestación del servicio de limpieza pública.
- ✓ Formular su Plan Operativo y Presupuesto correspondiente.

La Sub Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural, se organiza internamente en unidades funcionales según el volumen y complejidad de las actividades a su cargo. Dichas unidades están compuestas por un conjunto de cargos previstos en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y que funciona como equipo de trabajo, estos son: Unidad de Estudios de Proyectos y Obras Públicas Unidad de Supervisión y Liquidaciones de Obras Públicas Unidad de Control Urbano, Licencias y Catastro, Unidad de Gestión de Riesgos de Desastres y Defensa Civil, Unidad de Área Técnica Municipal de Saneamiento y Unidad de Transporte Urbano; los responsables de estas tienen cargo de jefe de unidad.

b) Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social

La Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social es el órgano de línea encargada de formular, proponer, ejecutar y supervisar las políticas dirigidas a las actividades productivas de transformación, comercio, turismo y otros de carácter económico, promoviendo su competitividad y el incremento de su productividad; así como también las actividades de educación, cultura y deporte, de programas y proyectos sociales. Está a cargo de un Sub Gerente, depende de la Gerencia Municipal. Elabora los proyectos correspondientes a su ámbito, de acuerdo a la normatividad del sistema Nacional de Inversión Pública.

Funciones:

- ✓ Formular los planes de trabajo a la promoción del turismo y cultura, programas y proyectos sociales.
- ✓ Elaborar planes estratégicos de desarrollo económico local sostenible e implementarlo en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial del distrito.
- ✓ Organizar instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local, aprovechando las ventajas compartidas de corredores productivos, turísticos y de biodiversidad.
- ✓ Identificar oportunidades de inversión, difundir y promover la calidad, la competitividad del valor agregado en la producción de bienes y servicios.
- ✓ Identificar mercados para la colocación de la producción distrital.
- ✓ Promover las mesas de concertación de mercados y cadenas productivas.
- ✓ Programar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades sociales relacionadas con educación, cultura y deportes.
- ✓ Velar por la atención de los programas sociales.
- ✓ Promover programas de salud, saneamiento ambiental, educación sanitaria y bienestar social.

La Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social, se organiza internamente en unidades funcionales según el volumen y complejidad de las

actividades a su cargo. Dichas unidades están compuestas por un conjunto de cargos previstos en el CAP y que funcionan como equipos de trabajo, estos son:

- Unidad de Promoción Empresarial y Comercialización
- Unidad de Asuntos Agropecuarios
- Unidad de Turismo y Artesanía
- Unidad de Educación, Cultura y Deporte
- Unidad del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor
- Unidad de Desarrollo de la Mujer e Igualdad de Oportunidades
- Unidad de OMAPED
- Unidad Local de Empadronamiento
- Unidad de DEMUNA
- Unidad de Programas Sociales

c) Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente

La Sub Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, es el órgano de línea encargado de planificar, organizar ejecutar y supervisar actividades de comercialización y salubridad, limpieza pública y gestión ambiental, seguridad ciudadana, registro civil, administración de cementerio y servicios funerarios.

Funciones:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar el desarrollo de actividades de limpieza pública y gestión ambiental.
- ✓ Proponer dispositivos municipales que se oriente a la conservación del medio ambiente.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las normas y disposiciones municipales referentes a: Licencias de funcionamiento, comercialización, y salubridad.
- ✓ Ejecutar y supervisar acciones de seguridad ciudadana con participación de la población y la Policía Nacional del Perú.
- ✓ Organizar, dirigir, ejecutar y supervisar el funcionamiento del cementerio y servicios funerarios.

- ✓ Conducir la sistematización del registro civil, velando por la seguridad y el mantenimiento del patrimonio documentario.

La Sub Gerencia de servicios públicos y medio ambiente, se organiza internamente en áreas funcionales según el volumen y complejidad de las actividades a su cargo. Las unidades están compuestas por un conjunto de cargos previstos en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y que funciona como equipo de trabajo, estos son:

- Unidad de Gestión Ambiental, Limpieza Pública y Ornato
- Unidad de Seguridad Ciudadana
- Unidad de Registro Civil
- Unidad de Administración de Cementerio y Servicios Funerarios

6. MODELO DE SISTEMA VIABLE

En este pasaje, todos los aspectos del Sistema Viable son juntados y mirados como un sistema entero.

En el siguiente gráfico se muestra el trabajo conjunto de la organización integrada y en armonía.

Se va a describir la idea de cómo interactúan los sistemas que conforman el modelo de sistema viable, una vez implementadas las ideas de diseño, es decir:

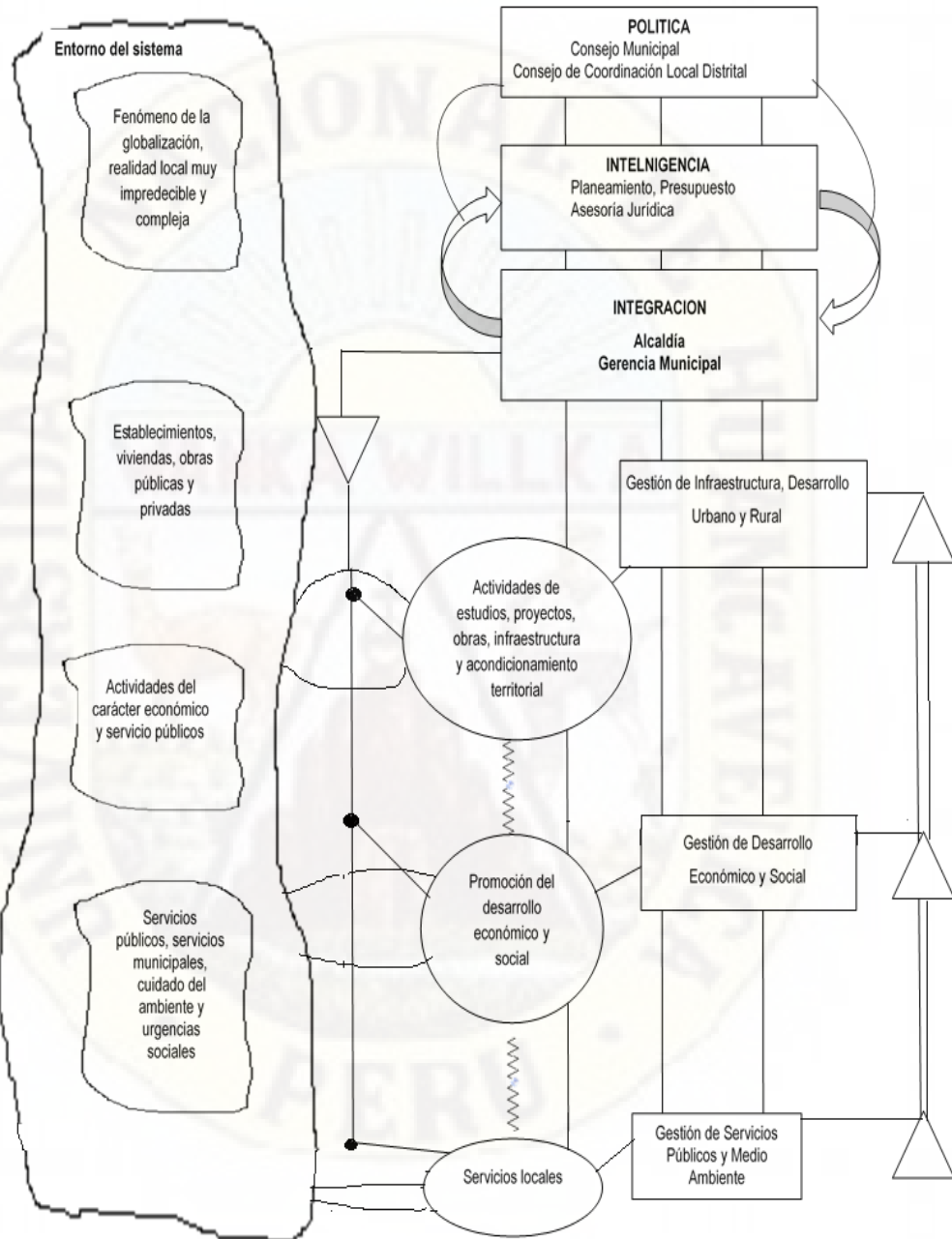
- ✓ Cada unidad operativa mide sus indicadores de gestión, las relaciones interpersonales, y el correcto uso de la información que automáticamente pueden generar puntos críticos.
- ✓ La coordinación o sistema 2 se implementa con una reunión semanal, donde se informa de las actividades dentro de las respectivas unidades operativas.

- ✓ El sistema 3 está implementada por la reunión ordinaria del alcalde, Gerente Municipal y responsables de cada unidad operativa dentro de la organización.
- ✓ El sistema 4 tiene a personas encargadas de las estrategias futuras trabajando conjuntamente con el sistema 5.
- ✓ El sistema 5 tiene reuniones de trabajo los fines de semana analizando el trabajo semanal y las actividades del sistema.

El modelo de sistema viable de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández que se muestra en la siguiente figura es el resultado de la aplicación metodológica VIPLAN de la cibernética organizacional.

Figura 29

Modelo de sistema viable de la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández



Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

En la figura 29, se muestra el modelo de sistema viable desarrollado a lo largo de la investigación, muestra las siguientes características:

- Las tres operaciones interactuando con su entorno:
 - ✓ La operación misional: Actividades de estudios, proyectos, obras, infraestructura y acondicionamiento territorial.
 - ✓ La operación misional: Servicios locales.
 - ✓ La operación misional: Promoción del desarrollo económico y social.
- Los sistemas 2 y 1 supervisando estas unidades y ocupándose de la estabilidad y optimización.
- El sistema 4, miramiento, la parte exterior del ambiente, para ver las oportunidades o amenazas, e interactuando con los sistemas 1 y 5.
- El sistema 5 monitoreando completamente todo; asegurar que esté todo dentro de las restricciones de la política de la organización.

En el presente capítulo se realizó la aplicación metodológica de la cibernética organizacional, se diagnosticó la estructura organizacional, de esta manera se evidenció las deficiencias organizacionales y las situaciones problemáticas que no permiten su buen funcionamiento para posteriormente diseñar una nueva estructura organizacional que sirve de guía para desarrollar la estructura organizacional, determinada en el modelo de Sistema Viable final.

Considerando lo anterior y teniendo en cuenta los componentes del sistema viable, a continuación, se explican las funciones del sistema viable en la construcción del modelo por competencias.

1) FUNCIÓN IMPLEMENTACIÓN O SISTEMA 1:

La información obtenida en este sistema que representa la parte operacional del modelo, debe ser filtrada para luego subir al siguiente nivel recursivo facilitando el análisis del estado real del sistema. Fue necesario entonces, tender un puente que permita coordinar y transportar los datos obtenidos a los sistemas gerenciales de forma efectiva, de esto se encargó el modelado de la función de coordinación.

2) FUNCIÓN DE COORDINACIÓN O SISTEMA 2:

Cuando interactúa el sistema uno con el sistema dos hay que tener en cuenta las unidades de soporte, las cuales tienen unidades en común, recursos compartidos, interacción diversa, generación de informaciones y coordinación de tareas. Lo que se logró fue un buen diseño de interacción entre estos sistemas, como consecuencia de ello a mediano plazo, se podrá observar eficiencia en la administración de recursos, mejora en los procesos y efectividad en la asignación de tareas, todo ello redundará en la efectividad de la respuesta a problemas cotidianos, por supuesto, también considerando toda la estructuración del marco conceptual propuesto, faltando aún por definir, el control, la inteligencia y la política.

3) FUNCIÓN DE CONTROL O SISTEMA 3:

No se trató de definir una estructura para impartir órdenes, si no, para servir de filtro bidireccional entre los niveles inferiores y el resto del programa. Igualmente se consideró el respeto entre las políticas y los planes establecidos para los niveles recursivos inferiores, constituyéndose en un elemento balanceador en la toma de decisiones. Entre los elementos de control que deben establecerse para el programa destacan: inventario, manejo de la información, atención al usuario, uso de recursos y tecnología.

4) FUNCIÓN DE INTELIGENCIA O SISTEMA 4:

Por tratarse de una municipalidad, y más aún, por estar al servicio de la ciudadanía la municipalidad debe estar orientado al futuro, buscando anticiparse a los eventos más importantes y relevantes que suceden en su entorno. Los planes fueron planteados por esta función de inteligencia, pero deben ser aceptados por consenso entre las funciones de control y de política (sistema cinco). Tampoco puede considerarse como un mecanismo de implementación o coordinación, simplemente, depura información obtenida del medio y la organiza de manera que pueda adecuarse a eventos futuros, constituyéndose como un elemento balanceador de apoyo a la toma de decisiones. La función de control origina y envía mensajes amplificados de la

situación interna de la organización a la función de inteligencia, ésta clarifica las necesidades de la institución y particularmente los requerimientos que pueda tener en tratar de asimilar internamente, tanto los nuevos desarrollos como la cultura organizacional.

5) FUNCIÓN DE POLÍTICA O SISTEMA 5:

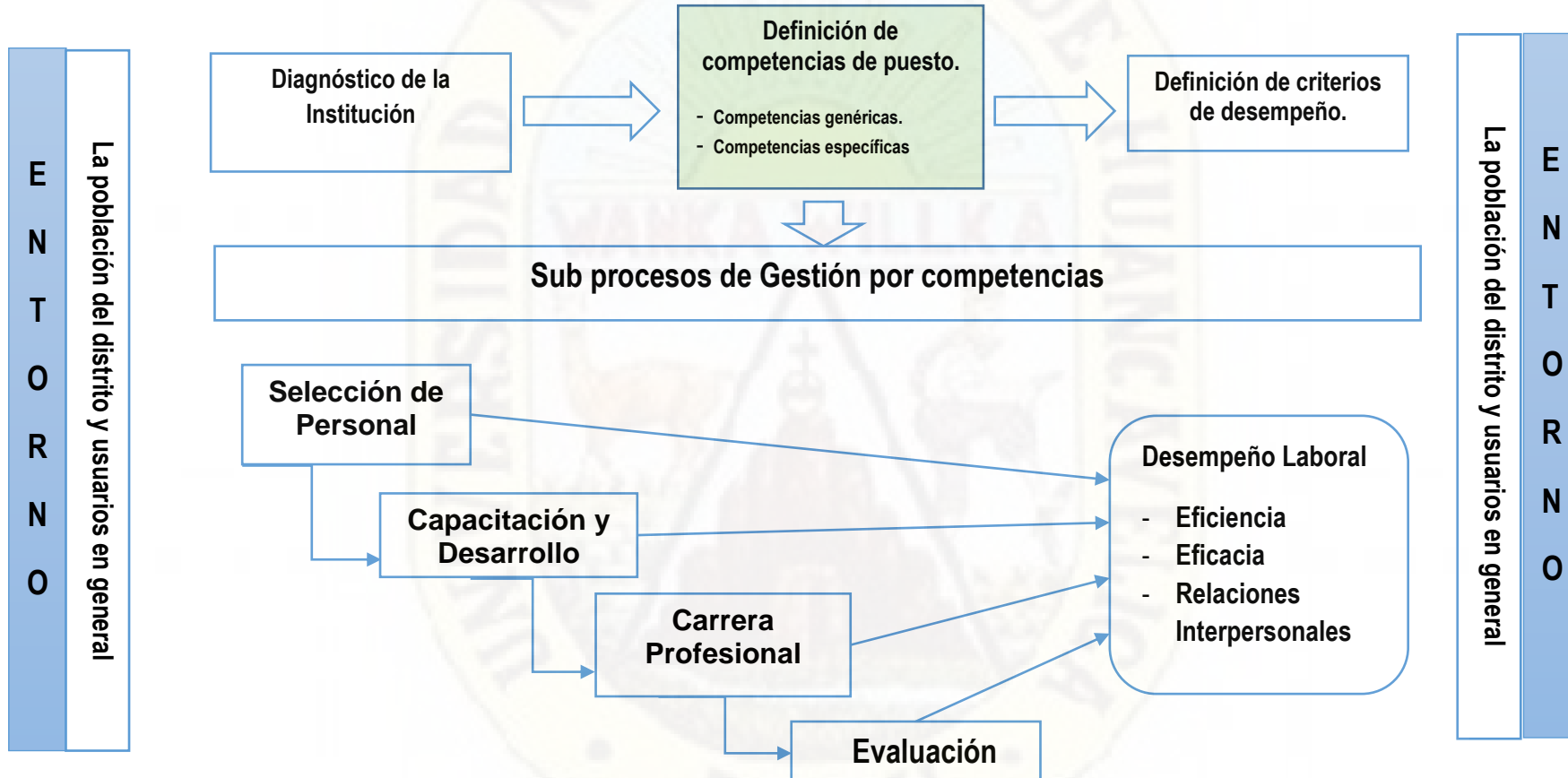
Al igual que en las otras funciones, existen filtros que permiten que la coordinación sólo reciba los indicadores y reportes pertinentes para la toma de decisiones. Este sistema no se involucra directamente con las actividades rutinarias del programa, todo el apoyo de información que requiere es ofrecido por la función de control y la información relacionada con su entorno la recibe del sistema de inteligencia (Sistema cuatro).

El desempeño laboral es un factor crítico de éxito en toda institución como es el caso del gobierno local del Distrito de Daniel Hernández, es un factor crítico de éxito porque es el recurso humano quien cumple con las disposiciones en los documentos de gestión como el MOF, los procesos internos, son ellos los responsables de la sostenibilidad de la organización. Por ello los sistemas viables es una herramienta importante en el desarrollo organizacional, porque permite el diagnóstico y a partir de ahí proponer un modelo de gestión por competencias.

En este orden de ideas, es relevante ir mejorando las circunstancias y coyunturas para la Municipalidad distrital de Daniel Hernández, a través de un proceso integrador, coordinado, de la gestión por competencias. Con el objeto de fortalecer la eficiencia, eficacia y las interrelaciones interpersonales al medir el desempeño laboral. En la presente investigación se aplica el Método de VIPLAN propuesta por el profesor Espejo, este método se encuentra en la línea de investigación del pensamiento sistémico.

Figura 30

Modelo Propuesto de Gestión por Competencias



Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ETAPA 1: DIAGNOSTICAR LA INSTITUCIÓN.

En esta etapa se diagnóstica la situación de la institución en base a la metodología de sistemas viales a través del método del VIPLAN, el cual consiste en definir la estructura interna de la institución, para luego definir las funciones de: Función Implementación o Sistema 1, Función de Coordinación o Sistema 2, Función de Control o Sistema 3, Función de Inteligencia o Sistema 4 y la Función de Política o Sistema 5. Finalmente presentar la estructura interna desde el enfoque de los sistemas, específicamente de los sistemas viables.

ETAPA 2: DEFINIR COMPETENCIAS DE PUESTO

En esta etapa se definen las competencias genéricas y específicas.

Tabla 31

Competencias Genéricas del Puesto-Modelo Propuesto

Competencias Genéricas	Definición
<ul style="list-style-type: none">• Transparencia	Asociada a la habilidad de comunicar e informar de una forma clara y evidente, de tal modo que el mensaje sea perceptible por los demás.
<ul style="list-style-type: none">• Respeto	Implica establecer un trato basado en la deferencia, miramiento y cortesía hacia los otros, reconociendo el valor y derecho de los individuos y comunidad.
<ul style="list-style-type: none">• Participación	Hace referencia al conjunto de acciones e iniciativas, enfocadas al involucramiento, intervención y cooperación en asuntos, sucesos u actividades, relacionadas a la organización y comunidad.
<ul style="list-style-type: none">• Lealtad	Hace referencia al sentimiento de orgullo, fidelidad, compromiso y respeto hacia la organización y sus miembros, sintiéndose parte de este y siguiendo sus normas y reglamentos establecidos.
Sentido de pertinencia.	Se identifica con sus valores y costumbres; exhibiendo una conducta activa de apoyo y respaldo a la misma, con el propósito de alcanzar los intereses organizacionales.

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

Las competencias genéricas indicadas anteriormente conforman parte del perfil de todos los cargos asociados a la municipalidad distrital de Daniel Hernández.

Tabla 32

Competencias Específicas del Puesto-Modelo Propuesto

Competencias Específicas.	Definición
• Liderazgo	Asociada a la habilidad de tomar decisiones, iniciativa en sus tareas correspondiente a su desempeño laboral.
• Habilidad Analítica	Asociada a la habilidad que le permite procesar la información para la toma de mejores decisiones y obtener mejores resultados.
• Trabajo en equipo	Asociada a la habilidad de comunicarse y resolver sus tareas de grupo, de modo que se emprenda retos en equipos de trabajo dentro de la municipalidad.
• Proactividad	Hace referencia a la iniciativa de emprender, al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio. Capacidad o facultad para idear y planear nuevos procedimientos, técnicas y prácticas para desarrollar actividades de modo distinto a la convencional, diseñando y generando estos nuevos procesos con la intención de ser útiles y para incrementar los niveles de eficiencia.
• Creatividad e Innovación	Hace referencia a la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias, situaciones o necesidades.
• Flexibilidad	

Nota. Propia-resultado de la aplicación de VIPLAN

ETAPA 3: DEFINIR CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Los criterios de desempeño, definidos fueron:

A: Alto. Califica la personal con alto desempeño, es el personal que propone alternativas de solución frente a las circunstancias durante su desempeño laboral, es un profesional competitivo clave para el éxito del puesto laboral y desarrollo del gobierno local.

B: Bueno. Califica al personal con buen desempeño, es aquel personal que genera acciones de desempeño, comprometido con su labor del puesto, con la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia en las unidades de la organización.

C: Mínimo Requerido. Califica al personal que cumple los mínimos requisitos para el puesto laboral, es el personal que desempeña sus funciones sin compromiso, sin trabajo coordinado.

D: Insatisfactorio. Califica al personal que no se identifica con la organización, es el personal que labora en la municipalidad, sin embargo, no se compromete con el desarrollo de la institución, no obtiene de parte de los trabajadores la intromisión y la comunicación eficaz colectiva que favorezca el alcance de resultados óptimos

ETAPA 4: SUB PROCESOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con el modelo de gestión por competencias propuesto para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, está totalmente vinculado a cubrir las brechas sociales y déficit del recurso humano en la administración pública, mediante la recepción de información del perfil del colaborador y el puesto laboral a desempeñar, es decir, en base a los sub procesos de:

- **Sub procesos de Selección de personal**

Se encarga de precisar las tareas a seguir para diferenciar a los postulantes aptos y/o calificados para el puesto de aquellos que cumplen con el perfil para el puesto. En ella se considera las actitudes y conductas positivas en la institución, la iniciativa del trabajador a la hora de efectuar actividades programadas y la proactividad del trabajador.

- **Sub procesos de Capacitación y Desarrollo**

Se definen las actividades, tareas a realizar para mejorar la actitud, conocimiento, habilidades de desempeño del trabajador. En ella se considera la capacitación en el puesto laboral, la motivación laboral (Programa) y la autonomía en la toma de decisiones.

- **Sub procesos de Carrera Profesional**

En este sub proceso se orienta al trabajador en fortalecer su compromiso con la municipalidad, fortaleciendo sus habilidades y competencias, como el desarrollo en el puesto y la planeación de oportunidades de crecimiento profesional. En ella se considera la práctica de valores y principios en la institución, la orientación oportuna con información relevante a los usuarios sobre metas, objetivos en la municipalidad.

- **Sub procesos de Evaluación**

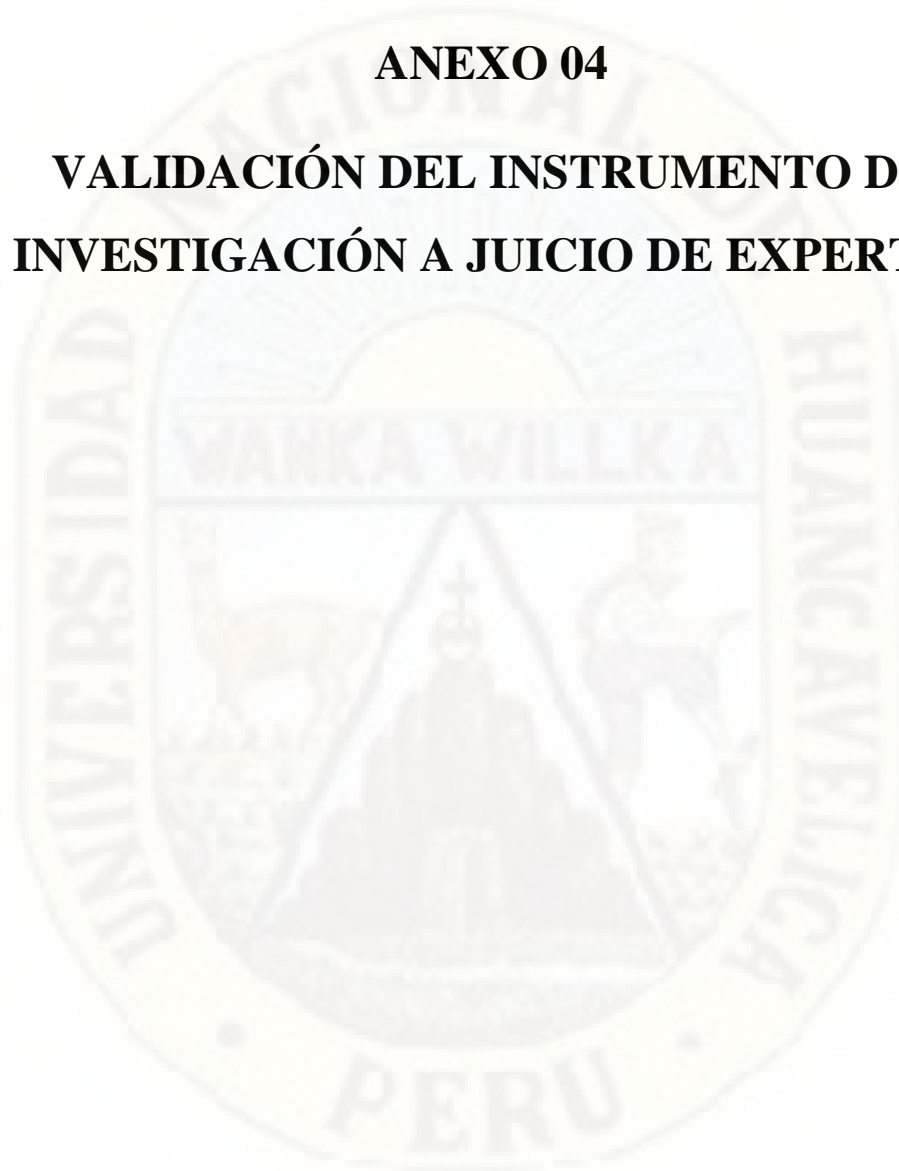
Es el procedimiento de evaluación del puesto laboral, comparando el desempeño que exige cada tarea dentro de cada una de las áreas de la municipalidad.

ETAPA 5: DESEMPEÑO LABORAL

Para esbozar una concepción teórica de lo que significa el desempeño laboral, como parte de un sistema integral que aplica el área de recursos humanos, se valora el desempeño en su eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales.

ANEXO 04

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN A JUICIO DE EXPERTO.



Ficha de Validación por Juicio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Nombres y Apellidos del Experto: Edward Eddie Bustinza Zuaznabar
 1.2. Grado académico / mención : Doctor en Sistemas de Ingeniería.
 1.3. N° Celular : 990202665
 1.4. Cargo e institución donde labora: Gestor de la Plataforma de Blackboard Ultra - UPLA
 1.5. Autor del instrumento : ILIZARBE RIVEROS, Vanessa/ ESPINOZA HUAMÁN, Gustavo Miguel
 1.6. Nombre del Instrumento : Cuestionario Encuesta
 1.7. Título de la Tesis : GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ.
 1.8. Lugar y fecha : Huancayo, 20 de octubre del 2021.

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.		X	
4. Organización	Presentación ordenada.		X	
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C
			3	7

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{44}{50} = 0.88$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones



Firma del Experto
N° de DNI. 20111231

Ficha de Validación por Juicio de Experto

1. Datos Generales

- 1.1. Nombres y Apellidos del Experto: CPC. Elizabeth Torres Iparraguirre
 1.2. Grado académico / mención : Contador Público Colegiado.
 1.3. N° Celular : 941853546
 1.4. Cargo e institución donde labora: Consultora Empresarial/Corporación Educativa San Juan Bosco
 1.5. Autor del instrumento : ILIZARBE RIVEROS, Vanessa/ ESPINOZA HUAMÁN, Gustavo Miguel
 1.6. Nombre del Instrumento : Cuestionario Encuesta
 1.7. Título de la Tesis : GESTION POR COMPETENCIAS BASADO EN UN MODELO DE SISTEMA VIABLE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNÁNDEZ.
 1.8. Lugar y fecha : Huancayo, 20 de octubre del 2021.

2. Aspectos de la Evaluación

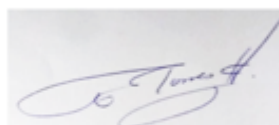
Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.		X	
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Organización	Presentación ordenada.			X
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			X
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.		X	X
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.			X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X
Conteo total de marcas		A	B	C
			2	8

Coefficiente de validez = $\frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \frac{46}{50} = 0.92$

3. Opinión de aplicabilidad

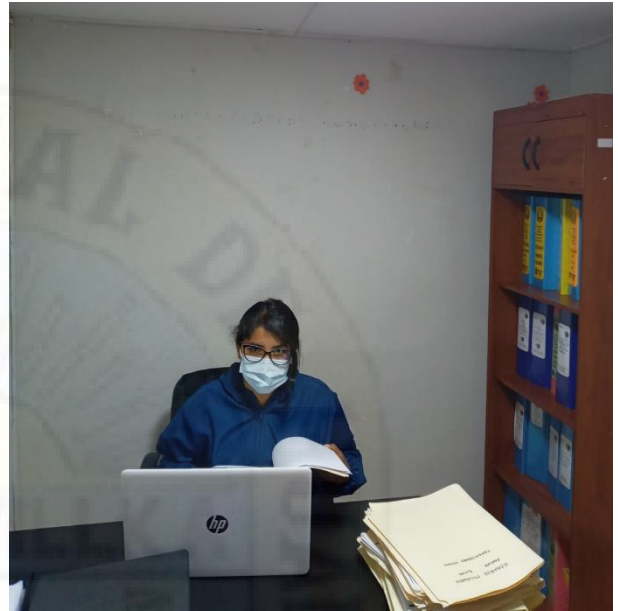
Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	<input type="radio"/>
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	<input type="radio"/>
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	<input type="radio"/>
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/>

4. Recomendaciones



Firma del Experto
N° de DNI. 19868293

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



1.- REVISANDO LAS METAS ESTABLECIDAS PARA EL AÑO FISCAL 2021 Y SU AVANCE DE EJECUCION DE METAS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDEZ (VANESSA ILIZARBE RIVEROS).



2.- TRABAJADORES DE ALMACEN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE DANIEL HERNANDEZ COMPLETANDO EL CUESTIONARIO PARA EL POST TEST CON LA AYUDA DE GUSTAVO MIGUEL ESPINOZA HUAMÁN.