

“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAMELICA**

(CREADA POR LEY N°25265)



**ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS:

**DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE
SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65
- JUNÍN, 2018**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

**SISTEMAS DE LA ADMINISTRATIVOS Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

Bach. JAYME RAUL, CONDOR ARAUJO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

**CIENCIAS EMPRESARIALES
MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

**JUNÍN – PERÚ
2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ, Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO Y Mg. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO

ASESOR: Mg. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ

De conformidad al Reglamento único de grados y títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU- y ratificado con resolución N° 378-2019-CU-UNH.

El Candidato al GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN GESTION PÚBLICA.

Don, JAYME RAUL CONDOR ARAUJO, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulada "DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65-JUNIN 2018".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

APROBADO

Con el calificado

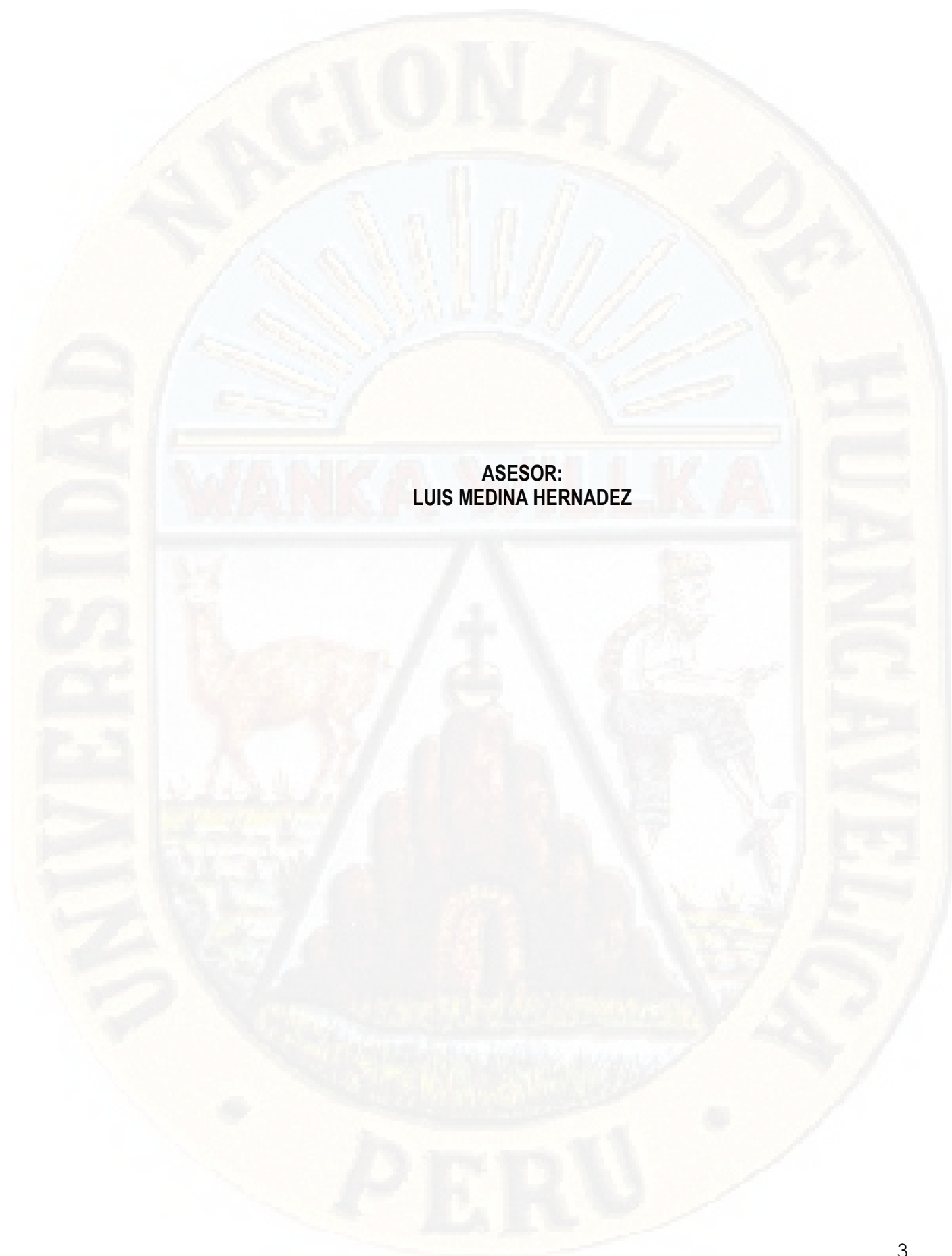
POR UNANIMIDAD

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 23 días del mes de julio del año 2019.

Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ
Presidente del Jurado

Dr. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO
Secretario del Jurado

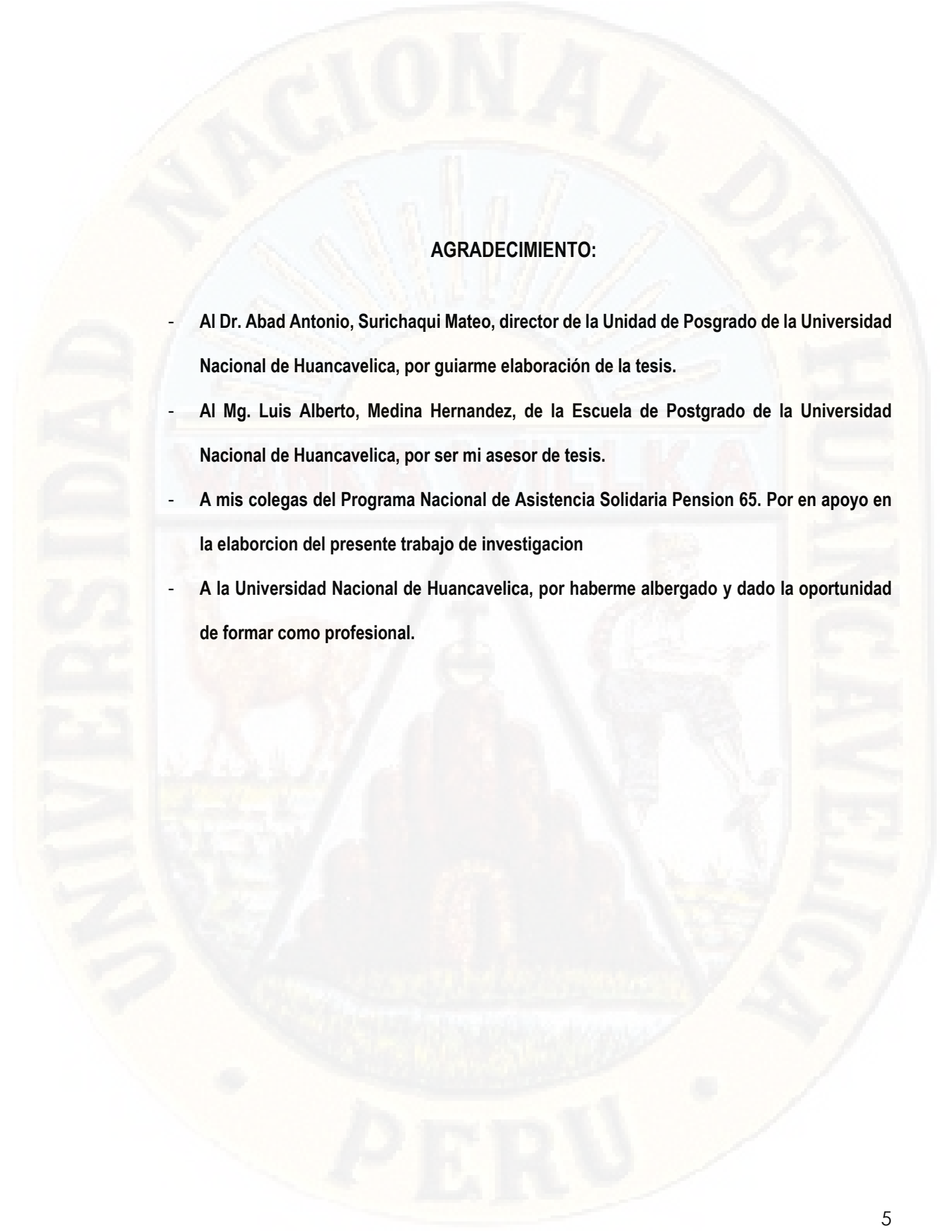
Mg. Rusbel Freddy RAMOS SERRANO
Vocal del Jurado (accesorio)



ASESOR:
LUIS MEDINA HERNADEZ

DEDICATORIA:

A mi familia por el apoyo incondicional para el desarrollo de mi formación profesional por ser ejemplo de trabajo, sacrificio y perseverancia.



AGRADECIMIENTO:

- **Al Dr. Abad Antonio, Surichaqui Mateo, director de la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, por guiarme elaboración de la tesis.**
- **Al Mg. Luis Alberto, Medina Hernandez, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, por ser mi asesor de tesis.**
- **A mis colegas del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pension 65. Por en apoyo en la elaboracion del presente trabajo de investigacion**
- **A la Universidad Nacional de Huancavelica, por haberme albergado y dado la oportunidad de formar como profesional.**

Resumen

Hablar de los pensionistas en el Perú, lo primero que ocasiona es forzar la extensión de la vida laboral. Lejos de poder disfrutar de un reparador descanso luego de años de esfuerzo, el adulto mayor tendrá que seguir trabajando para mantener sus ingresos. Dos de cada tres adultos mayores que viven en pobreza se ven forzados a tomar esta decisión. No importa si su salud les permite o no hacerlo, tienen que hacerlo. Una segunda alternativa es compartir la vivienda con los hijos de modo de reducir gastos. Coincidimos con Moron (2008) que plantea sobre el Programa Pensión 65, refiere que el actual Sistema de Pensiones en el Perú adolece de dos deficiencias, la baja cobertura y la poca densidad de aportes. Además, el Estado ha agravado este problema al causar mayores desigualdades con sus subsidios mal enfocados. Nuestro trabajo de investigación 2018 realizamos para una población de 252 y una muestra de 70 personas que estuvo compuesta por: Pensionistas (201 Usuarios: Padrón julio – agosto 2018), Trabajadores (26 del Programa) y Trabajadores (16 del Banco de la Nación). Mediante la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis: existe una correlación alta ($,702$) y significativa ($,00$) entre el desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín y existe una correlación alta ($,813$) y significativa ($,27$) entre el desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín.

Palabras Clave: desempeño por competencias, competencias intrínsecas, gestores de servicios, gestión de calidad total (TQM).

Abstract

To speak of the pensioners in Perú, first that it causes it is to force the extension of the labor life. Far from being able to enjoy a repairman rest after years of effort, the biggest adult will have to continue working to maintain his revenues. Two of each bigger three adults that you/they live in poverty are forced to make this decision. Not it cares if their health allows them or not to make it, they have to make it. A second alternative is to share the housing with the way children of reducing expenses. We coincide with Moron (2008) that outlines on the Program Pension 65, he/she refers that the current System of Pensions in Peru suffers of two deficiencies, the drop covering and the little density of contributions. Also, the State has increased this problem when causing bigger inequalities with its not well focused subsidies. Our investigation work 2018 carry out for a population of 252 and a sample of 70 people that it was composed for: Pensioners (201 Users: Census July. August 2018), workers (26 of the Program) and Workers (16 of the Bank of the Nation). By means of the test Rho of Spearman contrasts the hypothesis: a high correlation exists (702) and singificativa (00) among the performance for intrinsic competencies with the satisfaction of services TQM for the program pension 65. Junín and a high correlation exists (813) and singificativa (27) among the performance for extrinsic competencies with the quality of services TQM for the program pension 65. Junín.

Key words: performance by competencies, intrinsic competencies, extrinsic competencies, managers services, total quality management (TQM).

Índice

	Pág.
Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Introducción	xii

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas secundarios	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación e importancia	20

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes de la investigación**
 - 2.1.1. Antecedentes Internacionales**
 - 2.1.1. Antecedentes Nacionales**
 - 2.1.2. Antecedentes Local**
- 2.2. Bases teóricas**
 - 2.2.1. Administración pública**
 - 2.2.1.1. Concepto**
 - 2.2.1.2. Principios**
 - 2.2.1.3. Deberes**
 - 2.2.1.4. Gestión pública de personal**
 - 2.2.1.5. Evaluación de la gestión pública**
 - 2.2.2. Programa pensión 65**
 - 2.2.2.1. Breve reseña histórica**
 - 2.2.2.2. Que es el Programa Nacional de Asistencia Solidaria, Pensión 65**
 - 2.2.2.3. Misión – Visión**
 - 2.2.2.4. Proceso para Pensión 65**
 - 2.2.2.5. Resolviendo el problema de cobertura en el Perú**
 - 2.2.2.6. Los impactos de baja cobertura**
 - 2.2.2.7. Marco normativo**
 - 2.2.3. Desempeño por competencias**
 - 2.2.3.1. Concepto**
 - 2.2.3.2. Las competencias y el proceso de selección**
 - 2.2.3.3. Competencias de los trabajadores**
 - 2.2.3.4. Evaluación del desempeño por competencias**

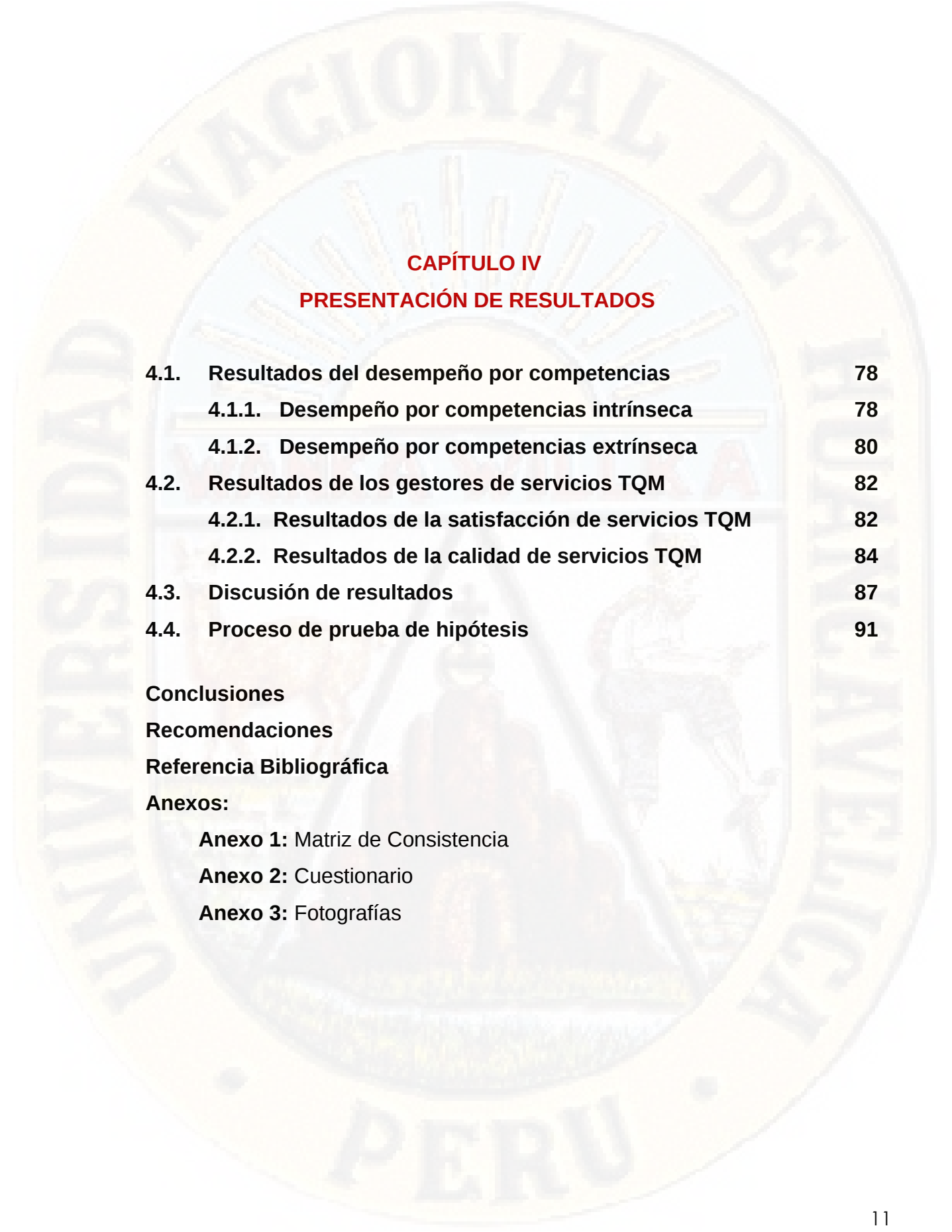
9

2.2.4. Gestores de servicios TQM	49
2.2.4.1. Gestores públicos como estrategias	49
2.2.4.2. Las estrategias públicas	50
2.2.4.3. Papel del gestor estratégico	55
2.2.4.4. Aprendizaje de los gestores	56
2.2.4.5. Gestión de calidad total (TQM)	61
2.3. Definición de términos	62
2.4. Formulación de hipótesis	68
2.4.1. Hipótesis general	68
2.4.2. Hipótesis específicas	68
2.5. Identificación de variables	68
2.6. Definición operativa de variables e indicadores	69

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	71
3.2. Nivel de investigación	71
3.3. Métodos de investigación	72
3.4. Diseño de investigación	72
3.5. Población, muestra y muestreo	73
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	76
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	76



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Resultados del desempeño por competencias	78
4.1.1.	Desempeño por competencias intrínseca	78
4.1.2.	Desempeño por competencias extrínseca	80
4.2.	Resultados de los gestores de servicios TQM	82
4.2.1.	Resultados de la satisfacción de servicios TQM	82
4.2.2.	Resultados de la calidad de servicios TQM	84
4.3.	Discusión de resultados	87
4.4.	Proceso de prueba de hipótesis	91

Conclusiones

Recomendaciones

Referencia Bibliográfica

Anexos:

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Anexo 2: Cuestionario

Anexo 3: Fotografías

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Competencias internas del personal I	76
Tabla 2: Competencias internas del personal II	77
Tabla 3: Competencias externas del personal I	78
Tabla 4: Competencias externas del personal II	79
Tabla 5: Satisfacción de los servicios (TQM) I	80
Tabla 6: Satisfacción de los servicios (TQM) II	81
Tabla 7: Calidad de los servicios (TQM) I	82
Tabla 8: Calidad de los servicios (TQM) II	83
Tabla 9: Calidad de los servicios (TQM) III	84

Índice de Figuras

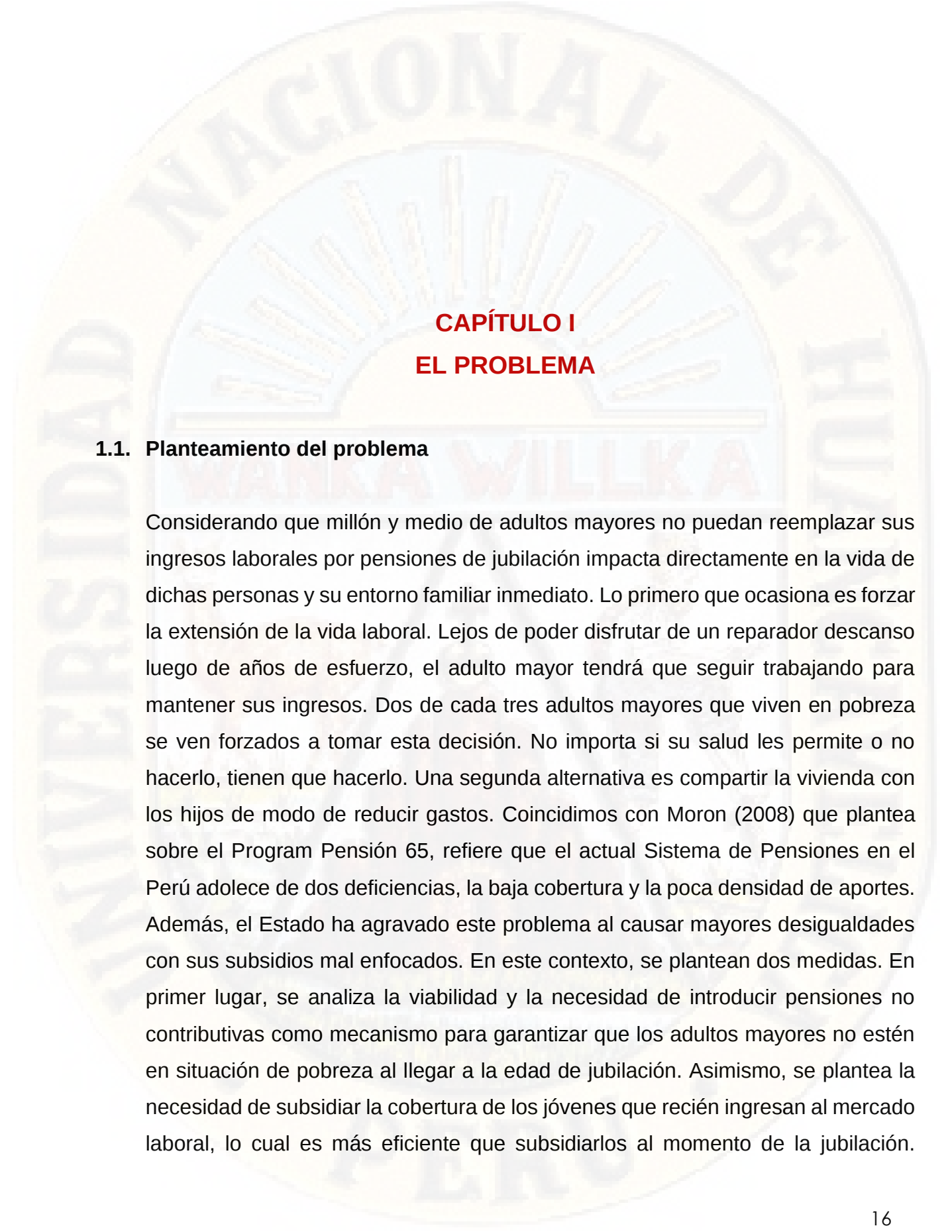
	Pág.
Figura 1: Competencias internas del personal I	76
Figura 2: Competencias internas del personal II	77
Figura 3: Competencias externas del personal I	78
Figura 4: Competencias externas del personal II	79
Figura 5: Satisfacción de los servicios (TQM) I	80
Figura 6: Satisfacción de los servicios (TQM) II	81
Figura 7: Calidad de los servicios (TQM) I	82
Figura 8: Calidad de los servicios (TQM) II	83
Figura 9: Calidad de los servicios (TQM) III	84

Introducción

Para realizar el presente trabajo de investigación titulado: “DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN, 2018”. Se ha generado porque hablar de los pensionistas en el Perú, lo primero que ocasiona es forzar la extensión de la vida laboral. Lejos de poder disfrutar de un reparador descanso luego de años de esfuerzo, el adulto mayor tendrá que seguir trabajando para mantener sus ingresos. Dos de cada tres adultos mayores que viven en pobreza se ven forzados a tomar esta decisión. No importa si su salud les permite o no hacerlo, tienen que hacerlo. Una segunda alternativa es compartir la vivienda con los hijos de modo de reducir gastos. Coincidimos con Moron (2008) que plantea sobre el Programa Pensión 65, refiere que el actual Sistema de Pensiones en el Perú adolece de dos deficiencias, la baja cobertura y la poca densidad de aportes. Además, el Estado ha agravado este problema al causar mayores desigualdades con sus subsidios mal enfocados. La investigación realizada partió de la problemática identificada: ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018? El Conocer cual es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. Nos permitió plantear la hipótesis: Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (Hi). No es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (Ho) El desarrollo metodológico del presente trabajo de investigación, se estructuró en base al esquema del reglamento de grados en cuatro capítulos: En el Capítulo I: El Problema de investigación, contiene el

planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos y las justificaciones. En el Capítulo II: Marco Teórico, contiene los antecedentes, las bases teóricas, la formulación de las hipótesis, la definición de términos, identificación de variables y la definición operativa de las variables e indicadores. En el Capítulo III: Metodología de la investigación, contiene el tipo de investigación, el nivel de investigación, los métodos de investigación, el diseño de investigación, la población, muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y la descripción de la prueba de hipótesis. En el Capítulo IV: Contiene la presentación de resultados, la discusión de resultados y el proceso de prueba de las hipótesis. Finalmente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones.

El autor.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Considerando que millón y medio de adultos mayores no puedan reemplazar sus ingresos laborales por pensiones de jubilación impacta directamente en la vida de dichas personas y su entorno familiar inmediato. Lo primero que ocasiona es forzar la extensión de la vida laboral. Lejos de poder disfrutar de un reparador descanso luego de años de esfuerzo, el adulto mayor tendrá que seguir trabajando para mantener sus ingresos. Dos de cada tres adultos mayores que viven en pobreza se ven forzados a tomar esta decisión. No importa si su salud les permite o no hacerlo, tienen que hacerlo. Una segunda alternativa es compartir la vivienda con los hijos de modo de reducir gastos. Coincidimos con Moron (2008) que plantea sobre el Program Pensión 65, refiere que el actual Sistema de Pensiones en el Perú adolece de dos deficiencias, la baja cobertura y la poca densidad de aportes. Además, el Estado ha agravado este problema al causar mayores desigualdades con sus subsidios mal enfocados. En este contexto, se plantean dos medidas. En primer lugar, se analiza la viabilidad y la necesidad de introducir pensiones no contributivas como mecanismo para garantizar que los adultos mayores no estén en situación de pobreza al llegar a la edad de jubilación. Asimismo, se plantea la necesidad de subsidiar la cobertura de los jóvenes que recién ingresan al mercado laboral, lo cual es más eficiente que subsidiarlos al momento de la jubilación.

Consideramos que en un futuro cercano la problemática, los síntomas y las cuasas sobre pensión 65 se agravaran. Sin embargo, consideramos pertinente que el propósito de este proceso debe ser efectuar la entrega de subvención económica a los usuarios del Programa Pensión 65 de forma efectividad oportuna. La subvención asciende a la suma de 250 nuevos soles abonados bimestralmente. Al incorporarse un adulto mayor como usuario, el Programa Pensión 65 le abre una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación a la cual se le transfiere cada dos meses el monto de la subvención económica. En la Región de Junín, específicamente e los pensionistas de pensión 65 del Distrito de Ascesión realizan largas colas para ser atendidos, algunos son ayudados por susparientes y el banco es ajeno al desempeño por competencias (Mino, 2009 refiere que: La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global) hechos para mejorar la calidad de los servicios instituidos por los gestores de servicios basados en la calidad total es decir, ¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones etc., en las instituciones públicas en la por parte del administrador? Si bien, la ciencia administrativa no esta desempeñando ese actuar en el campo de la administración estratégica que se le demanda a gritos, lo mas triste de ello es la pasividad con que nuestros administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas no han sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador. Pensión 65 busca que los adultos mayores extremo pobre estén integralmente protegidos. De manera directa les provee de una subvención dirigida a darles seguridad

económica, pero también busca que accedan a servicio de salud, nutrición, vivienda adecuada y redes de protección, entre otros. Se investigará la problemática planteada: ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?

1.2.2. Problemas secundarios

- a) ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?
- b) ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Conocer cual es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar cuál es la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.

- b) Determinar cuál es la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.

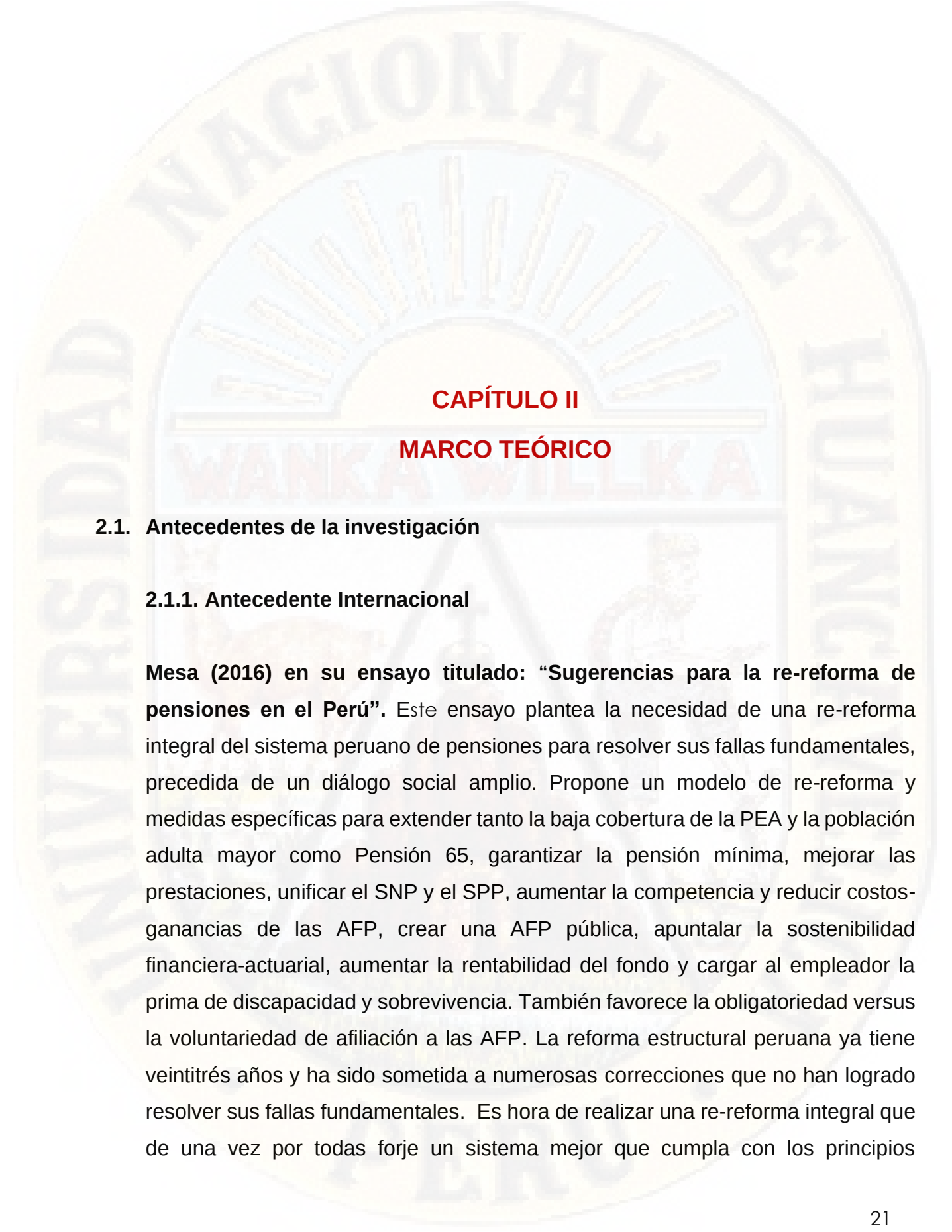
1.4. Justificación e importancia

La contribución de la presente investigación radica en que la búsqueda de nuevas soluciones a problemas del desempeño por competencias y el rol que determina el gestor de servicios en un ambiente de gestión de calidad total apunta directamente a beneficiar a los pensionistas de "Pensión 65". El cual, se sustenta en la constitución Política del Perú: Título I: De la persona y de la sociedad capítulo. La investigación se realizó para conocer la relación que existe entre el desempeño por competencias y el rol que determina el gestor de servicios del programa de pensión 65 del distrito de Ascensión de la localidad de Junín. En la institución del MIDIS y de los programas sociales, el desempeño laboral es un factor determinante en el proceso de la satisfacción a los usuarios, específicamente en la gestión de todos los procesos operativos que permite contribuir de forma sistemática la satisfacción de sus integrantes, cuyos resultados se verán en una adecuada labor para obtener los resultados en la presente investigación, hechos que permitirán conocer la realidad de los procesos.

En las Instituciones públicas del Estado, el desempeño del personal es un factor determinante en el proceso de atención al público usuario para la satisfacción de la población, específicamente en la gestión administrativa que permitirá contribuir de forma sistemática, cuyos resultados se verán en una adecuada atención al usuario basados en TQM es decir, en gestión de calidad total.

Lo manifestado se sustenta en Chiavenato, (2006) "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual". De lo vertido anteriormente, el presente trabajo de investigación pretende resaltar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan

en las Instituciones Públicas, en este caso el programa pensión 65 donde establecen relaciones interpersonales adecuadas de manera armoniosa con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización, dando lugar al rol importante que cumplen los gestores de servicios que deben orientar a una buena atención en el Banco de la Nación de la Agencia - Junín. El desarrollo del siguiente trabajo de investigación es porque queremos contribuir con los resultados que se obtienen en el desarrollo de las actividades administrativas y dar la calidad de atención TQM a los usuarios del Programa Nacional de Asistencia Solidaria "Pensión 65" de la Unidad Territorial de Junín, específicamente del distrito de Ascensión; muchas veces criticado y cuestionado, por el trámite burocrático, desfavorable y rechazo de la sociedad Junína.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedente Internacional

Mesa (2016) en su ensayo titulado: “**Sugerencias para la re-reforma de pensiones en el Perú**”. Este ensayo plantea la necesidad de una re-reforma integral del sistema peruano de pensiones para resolver sus fallas fundamentales, precedida de un diálogo social amplio. Propone un modelo de re-reforma y medidas específicas para extender tanto la baja cobertura de la PEA y la población adulta mayor como Pensión 65, garantizar la pensión mínima, mejorar las prestaciones, unificar el SNP y el SPP, aumentar la competencia y reducir costos-ganancias de las AFP, crear una AFP pública, apuntalar la sostenibilidad financiera-actuarial, aumentar la rentabilidad del fondo y cargar al empleador la prima de discapacidad y sobrevivencia. También favorece la obligatoriedad versus la voluntariedad de afiliación a las AFP. La reforma estructural peruana ya tiene veintitrés años y ha sido sometida a numerosas correcciones que no han logrado resolver sus fallas fundamentales. Es hora de realizar una re-reforma integral que de una vez por todas forje un sistema mejor que cumpla con los principios

esenciales de la seguridad social. El presidente de la Asociación Peruana de Compañías de Seguros alega que el ahorro individual no tiene por qué ajustarse a dichos principios porque «el sistema de AFP está en las antípodas de un sistema de seguridad social» (Morón 2015). Pero la reforma estructural prometió que mejoraría el antiguo sistema de seguridad social público de reparto ampliando la cobertura poblacional, pagando pensiones adecuadas, reduciendo el costo administrativo a través de la competencia, así como otros de los referidos principios. Estas promesas no se han cumplido en la gran mayoría de los países. En estos momentos El Salvador está estudiando una re-reforma y otros países probablemente seguirán esta senda. Es esencial un diálogo social amplio y el aporte de propuestas profesionales y documentadas por otros actores a fin de contribuir a un debate serio, profundo y respetuoso. Las AFP chilenas han demostrado alguna flexibilidad para lograr un consenso. Las AFP peruanas deben tener presente que dicha actitud es necesaria si quieren evitar un cierre del sistema, como ya ha ocurrido en Argentina y Bolivia. En la presente campaña electoral, los candi-datos a la Presidencia de la República deberían incluir este tema crucial en sus programas, prometer nombrar una comisión representativa de todos los sectores involucrados para que estudie la re-reforma, que esta rinda su informe dentro de una agenda precisa y que el Congreso debata las recomendaciones de la referida comisión con plena responsabilidad y evitando su politización. Si esto se lograra, todos los peruanos contarían con pensiones dignas después de su etapa productiva.

Vicente (2014) en su ensayo Evaluación del Desempeño por Competencias manifiesta que: El mejoramiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. En este escrito, se implementa una metodología para evaluar el desempeño de profesionistas del área de administración en su entorno laboral y formativo. En el momento del estudio, los profesionistas que participaron cursaban un posgrado y trabajaban, y aplicaron la

metodología de manera activa dentro de un modelo de evaluación. El modelo aquí presentado se integra de dos partes, la primera corresponde a la evaluación de competencias que se desarrollan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que se requieren alcanzar por el profesionista en su desempeño diario; por otro lado, el modelo incluye la evaluación con los indicadores de desempeño tradicionales empleados para evaluar cualitativamente el desempeño. La evaluación es de 360 grados, lo que significa que los evaluadores son sus clientes internos y externos, se incluyeron a jefes directos, colaboradores, colaterales, proveedores y en el ámbito formativo a profesores, compañeros de clase y personal administrativo de su institución. Los resultados indican que las competencias profesionales y de formación humana evaluadas son de buenas a óptimas a nivel grupal, ello muestra la eficacia y eficiencia alcanzadas por los profesionales de administración respecto a los parámetros previstos en la planeación estratégica de su institución académica. Los resultados permiten la retroalimentación de los profesionistas, con lo que se puede optimizar su desenvolvimiento en el ámbito profesional y de formación. El modelo muestra muchas ventajas respecto a sistemas de evaluación tradicionales.

2.1.2. Antecedente Nacional

Ubillas (2017). En us tesis titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo, 2017”. Tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión pública en la Escuela de PosGrado de la Universidad César Vallejo. El actual trabajo de investigación se efectuó en el Banco de la Nación oficina Trujillo 2017. Se determinó que el enfoque de estudio es cuantitativo de tipo correlacional no experimental cuya principal finalidad fue, determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral, de esta manera, este estudio permitió también conocer el grado de desempeño laboral de los gestores de servicios en

base a seis dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral, productividad laboral, eficacia y por último, eficiencia. Se aplicó una encuesta a 30 gestores de servicios del banco de la nación Trujillo 2017, trabajadores de ambos sexos para obtener la información, los cuales laboran actualmente en el banco durante el período, 2017. Para la recopilación de la información se usó como instrumento un cuestionario incluyendo una serie de 41 ítems, entre ambas variables, con una escala de Likert (Siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y el resultado obtenido fue de 0.921 para el cuestionario utilizado. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Vela (2010). En su tesis titulada: “Evaluación de la calidad del Servicio de Emergencia de Adultos del H.N.E.R.M.-EsSalud, desde el punto de vista de los usuarios, año 2005”. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Medicina en la Facultad de Medicina Humana de la Unidad de PostGrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La calidad científica y ética de los servicios de salud es un derecho de todos los pueblos; los profesionales de salud y los gobernantes están obligados a proporcionarlos. Esta calidad debe ser evaluada y mejorada técnica y periódicamente por los gestores de salud, considerando las opiniones de los usuarios. La presente investigación tiene la finalidad de evaluar la CALIDAD del Servicio de Emergencia de Adultos del HNERM-EsSALUD año 2005, desde el punto de vista de los usuarios. La investigación se realizó en el piso de hospitalización y unidades críticas del HNERM para los usuarios externos (UE) procedentes del servicio de emergencia (n igual 421) y para los usuarios internos del hospital (UIH) (n igual 91). Para los usuarios internos del servicio de emergencia (UIE) (n igual 55), se hizo en su propio servicio. Tipo de investigación: Cualit-cuantitativa, prospectiva, transversal y comparativa. En esta investigación se estudio el INTORNO del servicio en estudio

(estructura, proceso y resultado) y la aplicación de la ETICA DEONTOLOGICA, considerando la opinión de los usuarios. Conclusiones: FORTALEZAS: -Personal asistencial capacitado y que su gran mayoría ponen en práctica los principios de la Ética Deontológica. -Unidad de shock trauma. DEBILIDADES: Estructura del servicio con serias deficiencias; con excepción de su personal asistencial. Manejo administrativo y gerencial en desacuerdo con la mayoría de los usuarios internos de emergencia. No existe trabajo en equipo de emergencia con los otros servicios del hospital. Porcentaje bajo de satisfacción de los UE. * Se sugiere realizar estudios en el futuro, utilizando el presente diseño, adicionando análisis multivariado para conocer los factores asociados a la satisfacción / insatisfacción de los usuarios.

Gil Castro, I., Patricio Villanueva, G., & Castro Romero, M. (2015). Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú).

Al llegar a la etapa de elección del tema de estudio, el principal foco como profesionales en el campo organizacional fueron los recursos humanos. Por ello, se consideró que el tema por abordar debería guardar relación con el desempeño laboral, un aspecto crucial que preocupa a las empresas y a las áreas especializadas. Se creyó conveniente diferenciar el desempeño cuyo impacto se ve afectado por las competencias y el que se encuentra relacionado por los objetivos de productividad, pues ambos puntos repercuten y se complementan entre sí al ejecutar un puesto. Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se basa en el diseño noexperimental, pues se recogerán los hechos tal cual suceden diariamente, y es de tipo correlacional, porque se identifican las dos variables señaladas: el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos en un periodo específico. Para determinar la empresa objeto de estudio, se indagó en los centros de labores de cada una de las integrantes del equipo de esta investigación, y, por el rubro y magnitud de facturación de la empresa

industrial, fue seleccionada. Definitivamente, se cree que el Área Comercial cuenta con un perfil valioso en información que podía contribuir con el estudio, así que se decidió enfocarse en los ejecutivos comerciales. El inicio, desde el tema de estudio hasta el levantamiento de información, fue la etapa más dura, pues se requería de base para sustentar el objeto de estudio; ya en la interacción con los gerentes para la validación de herramientas y administración de la evaluación de desempeño, se encontraron barreras por disponibilidad de tiempo; no obstante, un objetivo fue superarlas y se logró llegar al análisis de los resultados con detenimiento y con satisfacción para, posteriormente, implementar estas mejoras a la organización. Los resultados revelaron que existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos, y los aspectos que más resaltan en ellos son la competencia Orientación al Cliente y el indicador de cumplimiento de ventas. Como conclusión final, los colaboradores alcanzan los objetivos planteados y sus competencias se encuentran desarrolladas dentro de un nivel alto. Todo ello probablemente demuestre por qué la organización se ha posicionado y compete eficientemente con empresas del rubro, y ha alcanzado niveles de ventas que hacen rentable la organización. v Finalmente, se recomienda a las empresas y profesionales de recursos humanos que se interesen por seguir abordando estos temas que contribuyen con el crecimiento y la satisfacción de las personas.

Rosales (2017). En su tesis titulado: **Evaluación del impacto del programa social “Pensión 65” del distrito de Taricá – Huaraz, 2016. Tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión pública en la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo.** El estudio de investigación realizado tuvo como objetivo determinar el nivel del impacto del programa social “Pensión 65” por parte de los beneficiarios en el distrito de Taricá – Huaraz, 2016, de cuyos resultados se plantean sugerencias que conlleven a obtener mejoras en la gestión del programa social Pensión 65. La investigación metodológicamente es de tipo no

experimental. Con un diseño descriptivo simple, empleando como técnica la encuesta y como instrumentos el cuestionario, que mediante la prueba piloto adaptada en el entorno local aplicada a los pobladores del distrito de Tarica que no tiene vinculación directa con la muestra de estudio se obtuvo una confiabilidad de 0,850 con el cual se recabaron datos sobre la actuación de la variable de investigación. De los resultados se puede afirmar que el nivel del impacto del programa social “Pensión 65” por parte de los beneficiarios en el distrito de Taricá – Huaraz, 2016, presentó niveles parecidos en las evaluaciones de regular con 50.00 % y eficiente con 40.59 %, reflejando la percepción que se tiene de la gestión que se realiza el programada social “Pensión 65” en el distrito de Taricá es percibida de manera positiva, esto se hace en referencia a la opinión proporcionada por los beneficiarios del mismo distrito en estudio.

2.1.3. Antecedente Local

Villafuerte (2017) en su tesis titulada “Las competencias laborales y la calidad de servicio de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Junín año 2015 -2016” para optar el grado académico de maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión gerencial pública en la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de Junín. se realiza en mérito a que existen problemas en cuanto al cumplimiento de las normativas dadas del Gobierno Central para la atención al público por parte de los trabajadores de la institución Se realizó la investigación usando el método científico, siendo una investigación no experimental, la población y muestra fueron 70 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Junín, realizadas entre los años 2015- 2016. Se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta y el instrumento un cuestionario de evaluación. La prueba de hipótesis fue al 95% con una significancia de 0.05. 1. Se llegó a las siguientes conclusiones: Se determinó que *las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de*

servicio de la DRTC de Junín en los años 2015 - 2016, 2. Se determinó que La responsabilidad de los trabajadores de la DRTC de Junín influyen positivamente en la gestión de calidad en los años 2015-2016, 3. Se determinó que La comunicación efectiva de los trabajadores de la DRTC de Junín influyen negativamente en los canales de atención a la ciudadanía en los años 2015- 2016, 4. Se determinó que El comportamiento ético de los trabajadores de la DRTC de Junín influyen positivamente en la información de tramites en los años 2015 – 2016.

Mencia (2017) en su tesis titulada: “Calidad del servicio administrativo y satisfacción modelo q+4d del estudiante de la universidad nacional de Junín, 2017. Junín: unidad de pos grado de la facultad de ciencias empresariales de la escuela de pos grado de la Universidad Nacional de Junín. Resume el presente estudio se desarrolló debido a la necesidad de saber si la calidad del servicio administrativo que brindan los empleados de la Universidad Nacional de Junín a los estudiantes y la satisfacción modelo Q+4D. Teniendo como problema general: ¿De qué manera se relaciona la calidad del servicio administrativo con la satisfacción modelo Q+4D del estudiante de la Universidad Nacional de Junín, 2017?, con la finalidad de lograr el mejor desempeño del personal administrativo y brindar una mejor calidad de atención a los usuarios del servicio en este caso estudiantes de las diversas facultades y agilizar los procesos de tramites documentarios, garantizando un mejor manejo de la información de los materiales. El proyecto está enmarcado en el tipo de investigación aplicada, nivel de investigación descriptivo correlacional y el diseño es no experimental transversal descriptivo. Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las encuestas. Para la elaboración del sistema y el cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, seguidamente se diseñaron las tablas de frecuencia y los

gráficos correspondientes. Así mismo se utilizará la estadística inferencial para hallar los parámetros correspondientes, se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 25 y Microsoft® Office 2016. Y se llegó a la Conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la calidad del servicio administrativo y la satisfacción modelo Q+4D del estudiante de la Universidad Nacional de Junín, 2017, también mencionar que la calidad de servicio administrativo que brinda nuestra universidad en la sede central es regular, y que se tiene que tomar decisiones de los directivos para mejorarla y brindar un servicio de calidad.

Mendoza (2014) en su tesis titulada: “Relaciones humanas en el ámbito laboral y gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario en la localidad de Junín. Junín: Tesis para Optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación de la Unidad de Pos grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Junín. Esta investigación se planteó el objetivo principal de determinar la relación entre las relaciones humanas en el ámbito laboral y la Gestión Pedagógica de las instituciones educativas públicas del nivel primario en la localidad de Junín, en el año 2014, en torno a la hipótesis siguiente: Existe relación significativa entre las relaciones humanas en el ámbito laboral y la gestión pedagógica de las instituciones públicas del nivel primario en la localidad de Junín, en el año 2014. De una población de 265 docentes, se contó con una muestra de 159, pertenecientes a las instituciones educativas del nivel de educación primaria de la localidad de Junín. El tipo de muestreo utilizado es probabilístico y simple. Probabilístico en la medida que la muestra constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegido; simple en la medida que todos los miembros de la población fueron incluidos en la relación y luego se seleccionó al azar el número deseado de sujetos. Se aplicó un cuestionario a toda la muestra, la cual nos permitió recoger información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes; la

primera parte para medir las relaciones humanas en el ámbito laboral y la segunda para medir la gestión pedagógica. Para la validación de los instrumentos se tomó el juicio de expertos de tres profesionales de la educación y en la prueba de hipótesis se consideró la prueba estadística paramétrica r de Karl Pearson. Los resultados encontrados indican que, en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Junín, las relaciones laborales en el ámbito laboral influyen de modo considerable en la gestión pedagógica según la percepción de los sujetos encuestados. Asimismo, todas las dimensiones de las relaciones del ámbito laboral están relacionadas con la gestión pedagógica de los docentes y directivos. Llega a las siguientes conclusiones: De la hipótesis general se concluye que existe una relación considerable positiva entre las variables, relaciones humanas en el ámbito laboral y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Junín - 2014. 2. Respecto a la primera hipótesis específica, existe una relación moderada positiva entre las variables interacciones sociales y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Junín - 2014. 3. Respecto a la segunda hipótesis específica, existe una relación moderada positiva entre las variables satisfacción laboral sociales y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Junín - 2014. 4. Respecto a la tercera hipótesis específica, existe una relación moderada positiva entre las variables actitud hacia uno mismo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Junín - 2014. 5. Los resultados de la investigación realizada, demuestran que existe una relación considerable entre las relaciones humanas en el ámbito laboral y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y directivo de las instituciones educativas, tal como se evidencia en los diferentes cuadros de análisis univariable y bivariable.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Administración pública

2.2.1.1. Concepto

Es Toda actividad temporal o permanente remunerada u honoraria realizada por una en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

2.2.1.2. Principios

Según Andía son principios de la función pública:

- **Respeto**, adecua su conducta hacia el respeto de la constitución política y las Leyes, garantizando que en los procesos de toma de decisiones y cumplimiento de lo procedimientos administrativos se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- **Propiedad**, actúa con actitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenida por si o por interposición personal.
- **Eficiencia**, brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **Idoneidad**, aptitud técnica, legal y moral, en condiciones esenciales para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender una formación sólida acorde a la realidad capacitándose en forma permanente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- **Veracidad**, se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye a al esclarecimiento de los hechos.

- **Lealtad y Obediencia**, involucra la fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las ordenes que le importe el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del CAS en la ley y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.
- **Justicia y Equidad, disposición** permanente para el cumplimiento de sus funciones, actuando con equidad en sus relaciones con el estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- **Lealtad Al estado de Derecho**, el funcionario de confianza debe lealtad a la constitución y al estado de derecho. (Andía Valencia, 2007, págs. 18-19)

2.2.1.3. Deberes

Según Andía (2007, pág. 20) el servidor público tiene los siguientes deberes:

- **Neutralidad**, debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones mostrando independencia a sus vínculos con personas, partidos políticos o institucionales.
- **Transferencia**, debe ejecutar los actos de manera transparente, brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna, ya que dichos actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.
- **Discreción**, debe guardar reserva respecto a hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información.
- **Ejercicio Adecuado del Cargo**, el servidor público no debe adoptar represalia

de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

- **Uso Adecuado de los bienes del Estado**, debe proteger y conservar los bienes del estado, utilizando de manera racional los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubiera sido específicamente destinados.
- **Responsabilidad**, todo servidor debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública ante situaciones extraordinarias, el servidor publico puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o calidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resultan necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

2.2.1.4. Gestión pública de personal

Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas en la, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública de personal se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008)

Por otro lado, Campana (2016) precisa las bases conceptuales de la nueva gestión pública es un estilo práctico de organización, que a través de la formulación, implementación de políticas en la clave democrática, nos ayuda a estructurar

dirigir la función pública, desde un enfoque más prospectivo y que permita la cohesión social.

En el Perú Walter Andía enseña que la Gestión Pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados en políticas en la gubernamental establecida por el Poder Ejecutivo, es un tema amplio que se encuentra sujeto a los intereses y juicio de los ciudadanos.

La gestión pública es esencialmente una gerencia del conocimiento que requiere un elevado desarrollo humano tanto de habilidades para anticiparse y diagnosticar problemas; para encarar y resolver situaciones; para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan la cohesión de las sociedades.

2.2.1.5. Evaluación de la gestión pública

Se pretende mediante esta propuesta reemplazar los sistemas de control por los de evaluación de la gestión pública. El sistema de control apunta básicamente a la conducta de los funcionarios o los procesos que estos desarrollan no se desvíen de los estándares establecidos por la organización.

La evaluación pone el acento en los resultados de la gestión y busca medir o ponderar la adecuación entre estos y los objetivos perseguidos. Las evaluaciones por resultados son mucho más objetivas y prevalecen frente a los juicios puramente subjetivos

2.2.2. Programa pensión 65

Según se refiere en la página web del MIDIS detallamos puntos clave sobre el programa pensión 65, las cuales se detallan a continuación:

2.2.2.1. Breve reseña histórica

Con la finalidad de otorgar protección a los grupos sociales especialmente vulnerables, entre los cuales están comprendidas las personas adultas mayores a partir de los 65 años de edad, que carecen de las condiciones básicas para su subsistencia, el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 fue creado el 19 de octubre de 2011, mediante Decreto Supremo N° 081-2011-PCM. Pensión 65 forma parte del conjunto de programas sociales que integran el MIDIS, el cual es el ente encargado de diseñar, coordinar y conducir las políticas y estrategias encaminadas a reducir la pobreza y vulnerabilidad de diversos sectores poblacionales, con el objetivo de cerrar las brechas de desigualdad. Constituido sobre la base del Piloto de Asistencia Solidaria “Gratitud”, desde el 1 de enero de 2012, el programa Pensión 65 fue adscrito al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS, según la Cuarta Disposición Complementaria, Transitoria y Final del Decreto Supremo N° 001-2011-MIDIS. Al siguiente mes, se iniciaron las gestiones para la creación de la Unidad Ejecutora de Pensión 65 a fin de contar con autonomía técnica, administrativa y presupuestal, que permitieran garantizar su operatividad, así como el cumplimiento de sus objetivos y metas. El 09 de mayo de 2012, con la Resolución Ministerial N° 065-2012-MIDIS, fue formalizada la instauración de la Unidad Ejecutora 006: Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. Actualmente, Pensión 65 entrega una subvención económica de S/ 250 cada dos meses, a personas adultas mayores a partir de los 65 años de edad, que se encuentran en situación de pobreza extrema, según el criterio del Sistema de Focalización de Hogares - SISFOH, y que cumplan con los requisitos de acceso y permanencia, establecidos en el Decreto Supremo N° 081-2011-PCM y sus modificatorias.

2.2.2.2. Que es el Programa Nacional de Asistencia Solidaria, Pensión 65

Es un Programa del Estado Peruano que depende del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, que entrega una subvención económica a adultos mayores. El

Programa Nacional de Asistencia Solidaria, Pensión 65, se creo el 19 de octubre del 2011 mediante Decreto Supremo N° 081-2011-PCM, con la finalidad de otorgar protección a los adultos a partir de los 65 años de edad que carezcan de las condiciones básicas para su subsistencia. Los adultos mayores extremos pobres eran marginales para la sociedad, invisibles para el Estado. Pensión 65 surge como una respuesta del Estado ante la necesidad de brindar protección a un sector especialmente vulnerable de la población, y les entrega una subvención económica de 250 soles bimestrales por persona y con este beneficio contribuye a que ellos y ellas tengan la seguridad de que sus necesidades básicas serán atendidas, que sean revalorados por su familia y su comunidad, y contribuye también a dinamizar pequeños mercados y ferias locales.

2.2.2.3. Misión – Visión

a) Misión

Brindar protección social a los adultos mayores de sesenta y cinco años a más, que viven en situación de vulnerabilidad; entregándoles una subvención monetaria que les permita incrementar su bienestar; y mejorar los mecanismos de acceso de los adultos mayores a los servicios públicos mediante la articulación intersectorial e intergubernamental.

c) Visión

El Perú ha otorgado protección a los adultos mayores de sesenta y cinco años a más, pertenecientes a grupos sociales que viven en situación de vulnerabilidad, logrando su bienestar. Los adultos mayores que acceden al Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 hacen uso de los servicios públicos diseñados especialmente para ellos, alcanzando su inclusión social.

2.2.2.4. Proceso para Pensión 65:

a) Identificación de potenciales usuarios

En este proceso se identifican a los adultos mayores de 65 años a más que aparentemente se encuentran en extrema pobreza, pero no cuentan aún con calificación de condición socioeconómica y/o no cuenta con documento Nacional de Identidad (DNI).

Este proceso se realiza para tener la posibilidad de incorporar a los adultos mayores más excluidos, aquellos que por distintas razones no han sido registrados por el RENIEC y/o o por el SISFOH y que por lo tanto no podrían acceder al Programa aun cuando se encontraran en extrema pobreza.

b) Transferenciay entrega de subvenciones económicas

El propósito de este proceso es efectuar la entrega de subvención económica a los usuarios del Programa Pensión 65 de forma efectividad oportuna. La subvención asciende a la suma de 250 nuevos soles abonados bimestralmente. Al incorporarse un adulto mayor como usuario, el Programa Pensión 65 le abre una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación a la cual se le transfiere cada dos meses el monto de la subvención económica. Tanto la creación de la cuenta como la transferencia de la subvención al Banco de la Nación, las coordinan y realizan las Unidades de Operaciones y Administración de Pensión 65. Asimismo, se encargan de coordinar el cronograma de pago. A los usuarios de cada centro poblado se les asigna un punto de pago, el cual debe ser de mayor accesibilidad para ellos, considerando tanto el tiempo que les toma llegar como la seguridad de la ruta.

c) Afiliación y verificación de usuarios

El objetivo de este proceso es desarrollar las acciones que permitan la afiliación como usuarios de los adultos mayores que cumplen con los requisitos teniendo en cuenta la priorización establecida por el “Programa Pensión 65”.

d) Articulación con actores locales para promover la prestación de servicios sociales

Son las acciones de coordinación que realiza Pensión 65 con las entidades públicas de los tres niveles de gobierno y con instituciones privadas y organizaciones sociales, a fin de asegurar que nuestros usuarios accedan a servicios de calidad y tengan protección integral.

Pensión 65 busca que los adultos mayores extremo pobre estén integralmente protegidos. De manera directa les provee de una subvención dirigida a darles seguridad económica, pero también busca que accedan a servicio de salud, nutrición, vivienda adecuada y redes de protección, entre otros.

2.2.2.5. Resolviendo el problema de cobertura en el Perú

Moron (2008) en su documento de discusión plantea que: El actual Sistema de Pensiones en el Perú adolece de dos deficiencias, la baja cobertura y la poca densidad de aportes. Además, el Estado ha agravado este problema al causar mayores desigualdades con sus subsidios mal enfocados. En este contexto, se plantean dos medidas. En primer lugar, se analiza la viabilidad y la necesidad de introducir pensiones no contributivas como mecanismo para garantizar que los adultos mayores no estén en situación de pobreza al llegar a la edad de jubilación. Asimismo, se plantea la necesidad de subsidiar la cobertura de los jóvenes que recién ingresan al mercado laboral, lo cual es más eficiente que subsidiarlos al momento de la jubilación. Ambas medidas permiten aliviar los problemas antes mencionados y no ejercen una presión significativa sobre los recursos fiscales.

2.2.2.6. Los impactos de baja cobertura

El que millón y medio de adultos mayores no puedan reemplazar sus ingresos laborales por pensiones de jubilación impacta directamente en la vida de dichas personas y su entorno familiar inmediato. Lo primero que ocasiona es forzar la extensión de la vida laboral. Lejos de poder disfrutar de un reparador descanso luego de años de esfuerzo, el adulto mayor tendrá que seguir trabajando para mantener sus ingresos. Dos de cada tres adultos mayores que viven en pobreza se ven forzados a tomar esta decisión. No importa si su salud les permite o no hacerlo, tienen que hacerlo. Una segunda alternativa es compartir la vivienda con los hijos de modo de reducir gastos. En el Perú más del 70% de los adultos mayores viven con sus hijos (o al revés...). En un estudio econométrico que realizamos como parte de este trabajo encontramos que la probabilidad de caer en pobreza dado que una persona llega a la edad de jubilación es seis veces más alta cuando no se tiene cobertura previsional. Es decir, cuando no hay pensión, hay pobreza. No es lo mismo heredar de tus padres que heredar a tus padres. El drama de que los adultos mayores no cuenten con cobertura previsional es que pueden representar una carga demasiado difícil de llevar para sus familias fundamentalmente por los costos de salud que tienden a ser mucho mayores en dicha etapa de la vida. Es decir, podemos estar comprometiendo la capacidad de acumulación necesaria que le permita a la familia pobre salir de su pobreza. Esto es lo que se conoce como la transferencia intergeneracional de la pobreza. Un círculo vicioso que impide a muchas familias superar las condiciones de pobreza en las que vive. (Moron, 2008)

2.2.2.7. Marco Normativo:

1) Ley N° 29792.

Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

2) Decreto Supremo N° 081 – 2011-PCM (19-10-2011)

Crea el Programa Nacional de Asistencia Solidaria – PENSIÓN 65, que tiene como finalidad otorgar protección a los grupos sociales especialmente vulnerables, dentro de los cuales están comprendidos los adultos a partir de los 65 años de edad que carezcan de las condiciones básicas para su subsistencia.

3) Decreto de Urgencia N° 056-2011 (19-10-2011)

Dicta las Disposiciones Económicas y Financiera para la Ejecución del Programa Nacional de Asistencia Solidaria – PENSIÓN 65, para el año Fiscal 2011. En el artículo N° 2, del Decreto de Urgencia N° 056-2011, se establece que el monto de la subvención económica mensual será de Doscientos Cincuenta y 00/100 Nuevos Soles (S/.250.00), para un hogar donde haya dos personas que cumplan con los requisitos del programa “PENSIÓN 65”. En los hogares con uno o más de dos personas que cumplan con los requisitos del Programa “PENSIÓN 65”, la subvención económica asciende a Ciento Veinticinco y 00/100 Nuevos Soles (S/.125.00) por persona.

4) Decreto Supremo N° 001-2012-MIDIS

Establece medidas complementarias para acceder a la subvención económica del Programa nacional de Asistencia Alimentaria “Pensión 65”.

5) Decreto Supremo N° 006-2012-MIDIS

Modifica diversos artículos del Decreto Supremo N° 081-2011-PCM.

6) Decreto Supremo N° 008 – 2012-PCM (21-01-2012)

Establece medidas complementarias para acceder a la subvención económica del Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65” El Programa “Pensión 65” se inicia de manera progresiva en los distritos más pobres del Perú, donde se aplicará los criterios de elegibilidad del artículo 3 de la presente norma, para cuyo efecto se tomará como referencia los distritos cuyo nivel de pobreza es superior a 50% de acuerdo al Mapa de Pobreza 2009 del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, iniciando su implementación en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Junín, Puno, Ica y Huánuco.

7) Decreto Supremo N° 009-2012-MIDIS

Amplía cobertura del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 y del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres “Juntos”.

8) Decreto Urgencia N° 001 – 2012 (23-01-2012)

Dicta medidas extraordinarias para la ejecución de programas sociales. El Decreto de Urgencia manifiesta la adscripción, al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria – PRONAA, el Programa Nacional Wawa Wasi, el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, el Programa Nacional Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES, y el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres – JUNTOS, entre otros.

9) Decreto Urgencia N° 002 – 2012 (23-01-2012)

Autorizan transferencia de partidas en el presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2012 a favor de los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos;

Desarrollo e Inclusión Social; Vivienda, Construcción y Saneamiento; y dictan otras medidas.

10) Decreto Supremo N° 001 – 2012 (25-01-2012)

Formato de Declaración Jurada para acceder a los beneficios del Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”.

11) Resolución Directoral N° 013-2012-MIDIS P65-DE

Directiva de Transparencia y Acceso a la Información Pública en el Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”.

12) Decreto Supremo N° 015-2012-MIDIS

Modifican el Decreto Supremo N° 081-2011-PCM, que crea el Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”, e incorpora mecanismos para el otorgamiento de la clasificación socioeconómica temporal a cargo del SISFOH.

13) Resolución Directoral N° 014-2012-MIDIS/P65-DE

Aprueba la Directiva N° 002-2012-MIDIS/P65-DE Incentivos y Estímulos por el cumplimiento de los principios, deberes y prohibiciones que establece el Código de Ética de la función pública y mecanismos de protección a favor de los servidores públicos de Programa Nacional de Asistencia Solidaria -Pensión 65- que denuncien el incumplimiento de las disposiciones de dicho Código.

14) Resolución Directoral N° 024-2013–MIDIS/P65-DE

Aprueba la directiva N° 024-2013–MIDIS/P65-DE, que regula el procedimiento de Afiliación y Desafiliación de Usuarios del Programa Nacional Pensión 65. E incorpora como anexos los formularios 1000 y 1001.

Formulario 1000 – Declaración Jurada de Afiliación al Programa Pensión 65

2.2.3. Desempeño por competencias

2.2.3.1. Concepto

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (Mino, 2009)

2.2.3.2. Las competencias y el proceso de selección

Al plantearse la selección por competencias, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias. La autora francesa Levy-Leboyer (1997), hace un resumen que podemos utilizar como guía de este proceso: 1. Analizar los perfiles en función de las competencias. 2. Elaborar los informes de los candidatos finalistas con relación a las competencias definidas. 3. Definir las competencias necesarias para adquirir las nuevas competencias. 4. Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar. 5. Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea, sino que ayuda a un mejor resultado. 6. Describir los perfiles de forma confiable y realista. 7. Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes. 8. Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación. (Martinez, 2013).

2.2.3.3. Competencias de los trabajadores

a) Habilidades de los gestores

Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado.

Según Katz citado por (Chiavenato, 2012), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

1. Habilidades Técnicas

Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas en la relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas en la se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

2. Habilidades Humanas

Se relacionan con el trato con personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

3. Habilidades Conceptuales

Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro., interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales.

4. Habilidades de Diseñar Soluciones

se orienta a la decisión de la alta gerencia. Aclara que, estas no son decisivas para los subordinados, ya que la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles. Koontz (2012) Agrega esta cuarta habilidad.

b) Experiencia laboral

Es común que los gerentes experimentados crean (a menudo sin percatarse de ello) que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna (Koontz & Otros, 2012).

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque: Muy pocas en las personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasan. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

c) Nivel académico

Son las fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada. Los niveles académicos son Pregrado y Posgrado.

Un grado académico, titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. Sin embargo, esta denominación suele utilizarse para denominar más concretamente a las distinciones de rango universitario, que también se denominan titulación superior o titulación universitaria.

Un individuo digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen a las habilidades, conocimientos y técnicas en la adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo. Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas en la y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo.

2.2.3.3. Evaluación del desempeño por competencias

Según Vicente et al (2014) en el campo laboral se pueden encontrar muy diversas formulaciones y expresiones en torno al tema del mejoramiento del desempeño laboral, entre las que destacan: alcance de metas cuantitativas y enfoques cualitativos. La perspectiva centrada en la evaluación por competencias se presenta entonces como una opción alternativa. En los últimos años la literatura sobre competencias se ha incrementado y en ella se presentan diversas interpretaciones relacionadas con el término de “competencia”, así como algunas alternativas para poder emplear estas interpretaciones en diversos ámbitos, desde la formación escolar básica hasta la formación superior. La literatura también se concentra en realizar reportes sobre alguna experiencia en donde se ha aplicado la perspectiva de las competencias; o bien, en proponer estrategias para elaborar planes o programas de estudio bajo esta visión (Jiménez, et ál., 2010). Las competencias provienen de las calificaciones profesionales, vistas éstas como un conjunto de tareas complejas, inherentes a un determinado trabajo. Las calificaciones profesionales se usaron desde su origen para establecer salarios y negociaciones colectivas, eran medidas mediante el diploma y la antigüedad, lo que significa que estaban integradas por experiencia y aprendizaje

adquirido en el propio desempeño del cargo y requerían un tiempo de capacitación en el trabajo para su dominio. Ese tiempo invertido por las empresas para capacitar a sus empleados y hacerlos expertos, aptos para impulsar su producción es uno de los motivos que llevó a exigir a las instituciones educacionales que se ocupasen de preparar al profesional en las funciones y tareas propias del empleo. Sin embargo, ello no significa que la escuela deba responder en forma exclusiva a esa exigencia. Sí, le corresponde la responsabilidad de formar para el trabajo creador y productivo, pero también le compete la responsabilidad de generar calidad de vida y promover el bienestar de la sociedad en general. Hoy se exige que la institución educativa forme en los años de estudio personas competentes; esto condiciona la formación del profesional e impone vincularla con el campo profesional o de desempeño social, porque la sola ejercitación académica y la adquisición de conocimientos no garantizan dominio y pericia en las competencias profesionales, aún menos si esa formación se hace por asignaturas o disciplinas aisladas sin un hilo integrador que permita aprehender la complejidad e interrelaciones de funciones y sistemas propios del ejercicio profesional y social (Andión, 2007). Uno de los grandes problemas de la Educación Basada en Competencias (EBC) es el diseño y aplicación de adecuados sistemas de evaluación para determinar, por una parte, el logro, por los alumnos, de las competencias previstas en los objetivos curriculares y, por otra, la efectividad de los programas. Probablemente este problema está vinculado a la complejidad del propio constructo competencia, semánticamente próximo a otros conceptos como habilidad, destreza, aptitud, etc., pero también a la dificultad de construir procedimientos evaluativos de alta validez, adecuados a las exigencias de este enfoque educativo. De modo más general, podríamos explicar el fenómeno de la problemática evaluativa en EBC por la relación singular entre la evaluación y su objeto. En efecto, la función de la evaluación en educación, igual que en el resto de los sistemas sociales artificiales, es optimizar su estructura, proceso y producto actuando como un mecanismo de retroalimentación de tales sistemas para

asegurar su permanencia, eficacia y funcionalidad. Esa relación, obviamente, es recíproca: a) el enfoque dado a la educación determina en gran medida la naturaleza, alcance y rasgos del modelo evaluativo; b) el modelo de evaluación, a su vez, influye decisivamente en el producto y el proceso de la Educación (De la Orden, 2009).

2.2.4. Gestores de servicios TQM

2.2.4.1. Gestores públicos como estrategas

Los gestores públicos como estrategas tienen la opción de realizar varias acciones positivas para reducir al mínimo la resistencia al cambio de los gerentes y empleados; por ejemplo, los individuos que sufrían los efectos de un cambio deben participar en la decisión de efectuar el cambio y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios con anticipación, así como diseñar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo de tal modo que los gerentes y empleados se adapten a dichos cambios, deben también comunicar la necesidad de los cambios con eficacia. El proceso de dirección estratégica se describe como un proceso de manejo del cambio. David nos dice que “Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso en la empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se

encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunas estrategias no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y largo plazos y estilo de duración.

La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si este no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir, los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que benefician más a la empresa”.

2.2.4.2. Las estrategias públicas

David (2003) nos dice que “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en

cuenta tanto los factores externos como factores internos que enfrenta la empresa”.

Los tipos de estrategias son: Estrategias de Integración, la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores (Mintzberg, 1997, págs. 159-170).

Integración Hacia Delante, la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Integración Hacia Atrás, tanto los fabricantes como los vendedores minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos y no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración Horizontal, la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre sus capacidades para operar muchas empresas o relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial

de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi en cada semana.

Estrategias Intensivas, la penetración en el mercado y de productos se denomina en oCAS en laiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de esfuerzos publicitarios.

Desarrollo de Mercados, el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas en la. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. Diversificación Concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica. Diversificación Horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no está riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Diversificación de Conglomerados, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados. Las estrategias según Porter

permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgos en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas en la. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque. Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocio potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tiene las empresas de “transferir”, de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factor como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación. La decisión acerca de lo que deba ser la

estrategia puede asumir como un ejercicio racional, incluso en CAS en la medida que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras. En tanto una actividad lógica, las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjugar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

Hasta aquí, proceso descrito supone que los estrategas son fundamentales analíticos a la estima la capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos depende presumiblemente de sus objetivos de utilidad. Mientras más alto fijan los riesgos, es de esperarse que estén dispuestos a asumir un riesgo equiparable al CAS en la medida de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

Hasta aquí hemos descrito los procesos intelectuales de lo que una compañía podría hacer en términos de la oportunidad del medio ambiente de decidir que puede hacer en términos de habilidad y poder y así, de conjugar estas dos consideraciones en un equilibrio óptimo. La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas en la. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen

influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

Por ultimo la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las operaciones pueden ser ordenados en relación con el grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación con los más márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas le pueden resultar más atractivas que otras, sobre todo cuando tiene público o el servicio social que implican. Lo que una compañía debería hacer aparece entonces como un cuarto electo de la decisión estratégica.

Mintzberg (1997, pág. 4) presentas las cinco “Ps” de la Estrategia:

- ❖ Estrategia Propuesta
- ❖ Estrategia No lograda
- ❖ Estrategia Deliberada
- ❖ Estrategia Emergente
- ❖ Estrategia Lograda

2.2.4.3. Papel del gestor estratégico

¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones etc., en las instituciones públicas en la por parte del administrador? Si bien, la ciencia administrativa no esta desempeñando ese actuar en el campo de la administración estratégica que se le demanda a gritos, lo mas triste de ello es la pasividad con que nuestros administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas (Colegio de Licenciados en Administración) no han

sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador. Frente a ello el nuevo papel del administrador estratégico implica que debe asumir destrezas no solo conceptuales y técnicas en la sino también humanas. Deben ser creativos, innovadores, virtuales, interdisciplinarios y transdisciplinarios, integrales, investigadores, que trabajen en equipo, que desarrollen labores de Teletrabajo y Empowerment, que desarrollen sus actividades On Line en Tiempo Real, etc.

2.2.4.4. Aprendizaje de los gestores

Según Mintzber una de las razones por las que las personas muy bien preparadas fracasaban al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia, de hecho, las tareas que son mas importantes para lograr resultados por lo general se aprenden en el trabajo mismo, donde son pocos los administradores que llegan a dominarlas, simplemente por que nadie les enseña como hacerlo.

Los programas de educación formal en administración se enfatizan por tradición al desarrollo de solución de problemas y las habilidades para la toma de decisiones, por ejemplo, pero dan poca atención al desarrollo de las habilidades que se requieren para identificar los problemas que necesitan ser recuados, a la planeación para la obtención de los resultados deseados a la realización de los planes operativos una vez establecidos. Los éxitos en la vida real dependen de que están capaz es una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios antes que se vuelvan críticos. Presentamos las siguientes situaciones que deberá tener en cuenta:

La Solución de Problemas, la preocupación implícita en los programas de educación formal en administración en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones tiende a distorsionar el crecimiento administrativo, puesto que desarrolla en exceso una habilidad analítica en el individuo, pero deja fuera su habilidad para accionar y llevar acabo tareas. El comportamiento que se requiere para solucionar problemas que ya han sido descubiertos y tomar decisiones a partir de hechos compilados por otros, es muy diferente del que se requiere para desempeñar otras funciones administrativas (Mintzberg, 1997, págs. 463-467).

Por un lado, la solución de problemas y la toma de decisiones en el salón de clases requiere lo que los psicólogos llaman un “comportamiento de respuesta”, el tiempo de comportamiento que permite a una persona obtener buenas calificaciones en los exámenes, aun cuando quizá nunca más en su vida utilice lo que aprendió en la escuela.

Por otro lado, el éxito y la satisfacción en el trabajo demandan un tipo de comportamiento diferente, que los psicólogos han llamado “comportamiento operativo”. La identificación de los problemas y las oportunidades, iniciar la acción y continuarlas hasta lograr los resultados deseen requieren el ejercicio del comportamiento operativo, el cual si se mide a través de exámenes si se desarrolla discutiendo en el salón de clases lo que cada uno debería hacer. El comportamiento operativo solo se puede desarrollar haciendo lo que se tienen que hacer.

La institución en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones que siempre conlleva a una “parálisis analítica” porque a los aspirantes a administradores solo se les exige que expliquen y defiendan su razonamiento, no llevar acabo sus decisiones, ni siquiera que hagan una planeación realista para su implantación. El tratamiento que se le da a la solución de problemas en el salón de clase, por lo general, es de un proceso totalmente racional, lo cual, por supuesto, es equivocado.

Rara vez los administradores aprenden en los programas de educación formal como mantener una distancia psicológica apropiada de sus problemas para que sus juicios no se vean ofuscados por sus emociones. Los profesionales en administración, consecuentemente, sufren su peor trauma en los negocios cuando descubre que las soluciones racionales a los problemas no son suficientes; que se requiere también hacer frente a las emociones humanas para lograr resultados.

Como Detectar Problemas, las lagunas de la instrucción en cuanto a la solución de problemas, aunque importantes no son tan significativas como el fracaso para enseñar la identificación de problemas. La identificación de problemas, es más importante que su solución e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho más complejos. Este autor descubrió que aquellos que detectan problemas importantes rara vez tienen un historial académico extraordinario y que aquellos que logran la excelencia académica pocas veces son las más eficientes en lo que toca a detectar problemas. Las (habilidades) que necesitan ser administrados no pueden ser desarrollados solo mediante el análisis de los problemas descubiertos por otra persona; por el contrario, se adquieren observando directamente lo que está ocurriendo en el negocio. Si las habilidades analíticas en la que se necesitan para la solución de problemas son importantes, más cruciales para el éxito administrativo son las habilidades perceptivas que se necesitan para identificar los problemas mucho antes que la evidencia de ellos puede ser detectada aun por el más avanzado de los sistemas de información administrativa. Dado que las habilidades perceptivas son extremadamente difíciles de desarrollar en el salón de clases, hoy en día por lo general se dejan para que sean desarrollados en el trabajo mismo.

Como Identificar Oportunidades, la habilidad de un administrador para identificar los problemas es excedida en importancia únicamente por las habilidades para identificar las oportunidades. Los resultados en los negocios, nos recuerda Peter F. Drucker, se obtienen explotando las oportunidades, no resolviendo problemas.

En sus propias palabras dice todo lo que podemos esperar al resolver un problema es restaurar la normalidad. Todo lo que podemos esperar, cuando mucho, es eliminar una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados. Los resultados en si deben surgir de la explotación de las oportunidades. La “maximización de las oportunidades” es una definición significativa, sin lugar a dudas precisa del trabajo empresarial. Implica que la efectividad y no la eficiencia es lo esencial en los negocios. Lo permite aquí no es como hacer las cosas correctamente. Sino averiguar las cosas que es correcto hacer y concentrar los recursos y los esfuerzos en ellas.

No es poco común que los administradores que carecen de la habilidad necesaria para identificar esas oportunidades que conllevan a los más grandes resultados, pasen su tiempo haciendo las cosas que no deben de hacer. No obstante, la habilidad para identificar las oportunidades, al igual que la habilidad para identificar los problemas, tiene que ser adquiridas a través de la experiencia personal y directa en el trabajo.

Lo anterior no quiere decir que las técnicas en la de identificación de oportunidades y las de identificación de los problemas no pueden ser enseñadas en los programas de educación formal en administración, aunque pocas en las veces es así. Sin embargo, el comportamiento que se requiere para aplicar dichas técnicas en la con éxito, solo puede ser desarrollado en la práctica.

Ningún administrador puede aprender como identificar las oportunidades o los problemas si no es haciéndolo, la practica es indispensable para aprenderlo. Las exposiciones, los libros de texto por si solo tiene un valor limitado en el desarrollo de la habilidad para identificar oportunidades o problemas. Las prácticas en la guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer.

El estilo administrativo cultural, las oportunidades no son explotadas ni los problemas son resueltos, no obstante, hasta que alguien lleve acabo la acción y

obtiene los resultados deseados. Los administradores que no son capaces de producir resultados efectivos en el trabajo invariablemente fracasaban en cuanto a construir una carrera profesional exitosa. Estas personas no pueden aprender lo que mas necesitan saber estudiando las normas teóricas en las administrativas o discutiendo en el salon de clases lo que deben hacer los demás para obtener resultados.

La administración es un arte altamente individualizado. El estilo que le funciona a un administrador en una situación particular puede no producir, los resultados deseados a otro administrador en una situación similar o aun ni para el mismo administrador en una situación diferente. No existe una manera perfecta en la que todos los administradores puedan manejar todas las situaciones con éxito. Cada administrador por si mismo debe descubrir, en consecuencia, lo que para el funciona o no en las diferentes situaciones. Nunca podrá ser efectivo con solo adoptar las prácticas en la o el estilo administrativo de alguien más. Por el contrario, debe desarrollar su propio estilo natural y seguir las prácticas en la que son consistentes con su propia personalidad.

Lo que todos los administradores necesitan aprender es que para tener éxito se deben conducir de la manera que sea consistente con sus personalidades. Cuando un administrador “se comporta de una manera que no va con su personalidad” como lo demostró la investigación administrativa de Rensis Likert, “Su comportamiento es apto para comunicar sus subordinados algo completamente diferente a lo que el intenta. Los subordinados generalmente ven tal comportamiento con sospecha y desconfianza”.

Los administradores que adoptan estilos artificiales o que siguen prácticas en la que no son consistentes con sus propias personalidades no solo provocan desconfianza, sino que también son inefectivos.

A los administradores rara vez se les enseña como conducirse de manera que sea consistente con sus propias personalidades. En muchos programas de educación formal y de capacitación, de hecho, se les enseña que deben seguir una serie de

prácticas en la prescritas y adoptan el estilo “consultivo” o el “Participativo” para obtener la “La más alta productividad, los costos más bajos y el mejor desempeño”. A menudo, la eficacia de los administradores cuyas personalidades no coinciden con estos estilos se ve impedida y su desarrollo es obstaculizado. Por lo común, aquellos que adoptan estilos artificiales son considerados como administradores falsos que carecen de un estilo natural y administrativo propio.

Los administradores cuya enseñanza ha sido basada en el método de instrucción mediante el estudio, aprenden que no existe una manera perfecta para administrar, como tampoco estilo administrativo alguno que sea infalible. Contrariamente a los estudiantes de medicina, los estudiantes de administración pocas en las veces entran en contacto con personas “Reales” o con programas “de actualidad” que sean conducidos por universidades o industrias.

Puesto que accionar y aceptar la responsabilidad de las consecuencias no forman parte de su capacidad formal, estas personas ni descubren por si mismas lo que funciona o no en la práctica, ni desarrollan ningún estilo administrativo que sea consistente con sus personalidades. Los administradores no pueden descubrir que prácticas en la son efectivas para ellos hasta que están en posición de decidir por ellos mismos lo que se debe hacer en una situación específica y aceptan la responsabilidad tanto por llevar a cabo la acción, como por las consecuencias que resulten.

La experiencia es la clave de la habilidad del ejecutante y hasta que el administrador aprenda de su propia experiencia en el trabajo como actuar y como obtener la cooperación voluntaria de los demás en el logro de los resultados deseados, no avanzara mucho en la escala administrativa.

2.2.4.5. Gestión de calidad total (TQM)

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada a partir de las prácticas

promovidas por los expertos en materia de control de calidad Walter Simeone, el impulsor en argentinos de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como círculos de Deming. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización a sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina "total" porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella tras un análisis de la TQM publicado en Harvard Business Review en 1983, la estrategia fue ampliamente adoptada por empresas estadounidenses.

2.3. Definición de términos

Programa "Pensión 65", con la finalidad de otorgar protección a los grupos sociales especialmente vulnerables, entre los cuales están comprendidas las personas adultas mayores a partir de los 65 años de edad, que carecen de las condiciones básicas para su subsistencia, el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 fue creado el 19 de octubre de 2011, mediante Decreto Supremo N° 081–2011-PCM. Pensión 65 forma parte del conjunto de programas sociales que integran el MIDIS, el cual es el ente encargado de diseñar, coordinar y conducir las políticas y estrategias encaminadas a reducir la pobreza y vulnerabilidad de diversos sectores poblacionales, con el objetivo de cerrar las brechas de desigualdad.

Experiencia laboral, es común que los gerentes experimentados crean (a menudo sin percatarse de ello) que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización. En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece

justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición).

Decisión Adaptiva, este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

Decisiones, la atención es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la la atención es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, La la atención relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la la atención se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

Desarrollo Regional, el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas en la e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizando con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y del ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos del hombre y mujeres e igualdad de oportunidades.

Desempeño de Gestión, es el funcionamiento de una institución en base a su estrategia a partir de un sistema de apreciación del desenvolvimiento institucional y su potencial de desarrollo.

Desempeño Decisional, es el rol que le compete asumir al gestor en el desempeño de sus labores en la organización, hechos por el cual, se mide y evalúa.

Gestión de calidad, es un aspecto de función general de gestión que determina y establece las políticas en la y hace cumplir los objetivos de la calidad en toda la organización, se considera las siguientes actividades: planificación estrategia de la calidad, la asignación de recursos y la evaluación de la calidad. Comprende tanto el control de calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos suplementarios de política de la calidad, planificación de la calidad y mejoramiento de la calidad.

Aprendizaje de los gestores, según Mintzberg una de las razones por las que las personas muy bien preparadas fracasaban al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia, de hecho, las tareas que son más importantes para lograr resultados por lo general se aprenden en el trabajo mismo, donde son pocos los administradores que llegan a dominarlas, simplemente por que nadie les enseña como hacerlo.

Gestión de Servicios, la perspectiva de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados, así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información. Estudiaremos la gestión contable como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. Hasta la fecha, en las prácticas en las empresariales, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de aspectos contables, tributarios y empresariales en la gestión,

considerados una herramienta fundamental en la perspectiva de gestión para la dirección de la empresa. (Esteban, 2011).

Gestión de personal abierta, una gestión de personal abierta permite un mejor servicio de calidad orientado a la satisfacción y el bienestar de los administrados de una organización.

Gestión pública de personal del Cambio, es la gestión pública orientada al cambio estratégico en la organización, es decir el personal que labora dentro de la institución debe orientarse hacia el cambio de paradigmas de gestión tradicional.

Gestión pública de personal, la nueva gestión pública es un término frecuentado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un conjunto de decisiones y prácticas en las administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa. (Guillermo M., 2013, pág. 17)

Potenciales Usuarios

En este proceso se identifican a los adultos mayores de 65 años a más que aparentemente se encuentran en extrema pobreza, pero no cuentan aún con calificación de condición socioeconómica y/o no cuenta con documento Nacional de Identidad (DNI).

Gestión, es un proceso que consiste en efectuar acciones y diligencias para lograr un fin. La gestión tiene un responsable, es de naturaleza determinada y dispone de medios que le dan capacidad para obtener resultados concretos, capacidad de integrar los recursos humanos, materiales, económicos necesarios para lograr una determinada voluntad política. Por su naturaleza, es un proceso que pretende lograr metas maximizando el uso de los recursos de la organización.

Inteligencia Decisional, es el proceso mediante el cual, los gestores públicos utilizan su inteligencia componencial y experiencial al momento de tomar una decisión en el ámbito de sus funciones y competencias organizacionales.

Modernización de la gestión de personal, frente a la gestión pública tradicional, se requiere modernizar la organización en aspectos de gestión pública para hacer frente al entorno cambiante.

Proceso Decisional, el proceso de decisión es complejo y depende de las características en los personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa y 7) Implementación de la Alternativa.

Subvenciones Económicas, el propósito de este proceso es efectuar la entrega de subvención económica a los usuarios del Programa Pensión 65 de forma efectiva oportuna. La subvención asciende a la suma de 250 nuevos soles abonados bimestralmente. Al incorporarse un adulto mayor como usuario, el Programa Pensión 65 le abre una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación a la cual se le transfiere cada dos meses el monto de la subvención económica.

Habilidades de los gestores, una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Según Katz citado por (Chiavenato, 2012), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Decisiones, la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que

también toman decisiones. Además, La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

Desempeño por Competencias, la evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (Mino, 2009)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (Hi)

No es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (Ho)

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.
- b) Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.

2.4. Identificación de variables

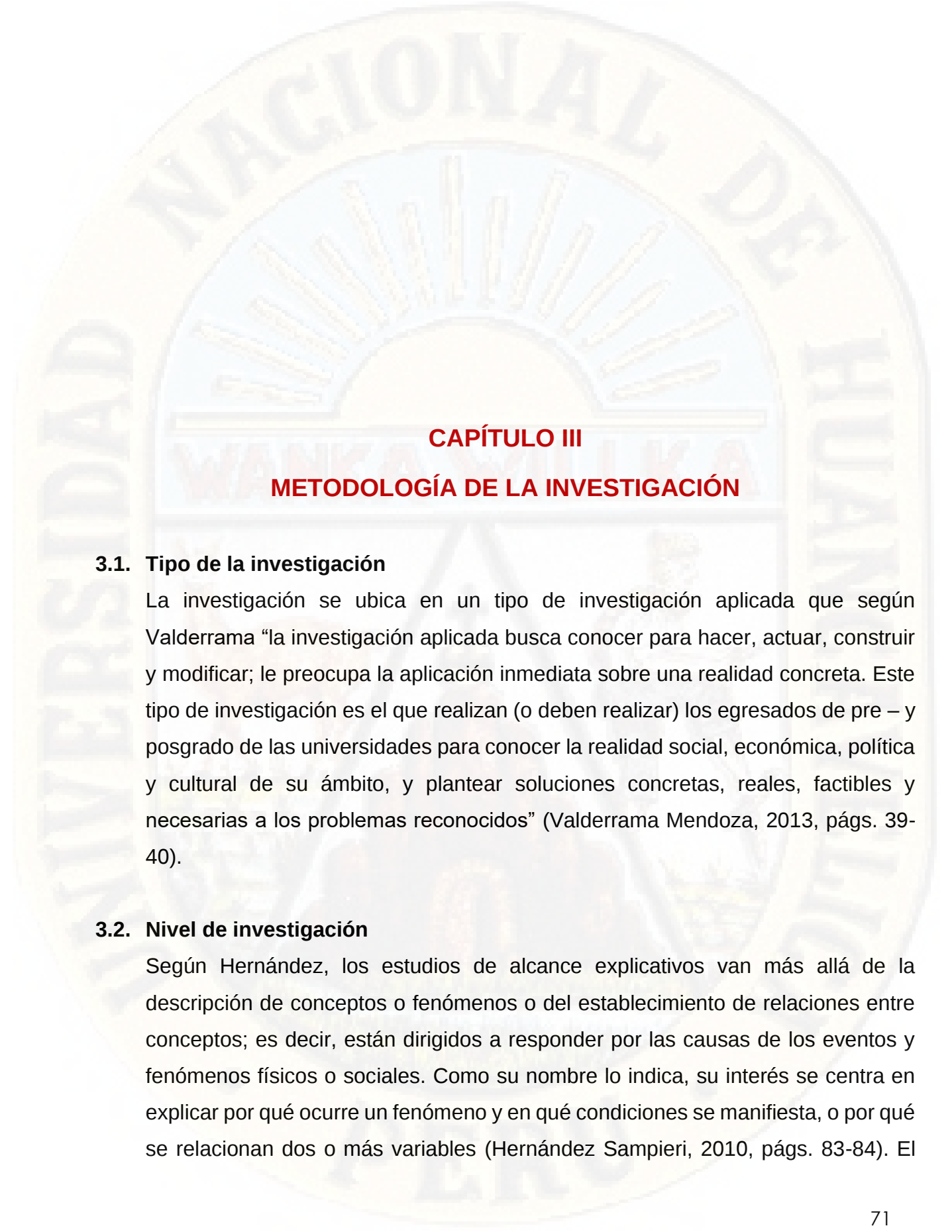
Variable 1: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Variable 2: GESTORES DE SERVICIOS TQM

2.5. Definición operativa de variables e indicadores

VARIABLE 1	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES “Ponderados”	ÍTEMS
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (Mino, 2009)	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRÍNSECA	Actitud analítica Captación de datos Ordenamiento lógico de ideas Planteamiento de soluciones Comunicación oportuna Toma de decisiones Liderazgo laboral Conocimientos funcionales Experiencia funcional	Verde (EXCELENTE: 67-100) Amarillo BUENO: 33-66) Rojo REGULAR: 0-32)
		DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EXTRÍNSECA	Trabajo en equipo Solidaridad Identificación laboral Capacidad de integración Demandas laborales Motivaciones Incentivos Actitud proactiva Ambiente adecuado	Verde (EXCELENTE: 67-100) Amarillo BUENO: 33-66) Rojo REGULAR: 0-32)

VARIABLE 2	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES “Ponderados”	ÍTEMS
GESTORES DE SERVICIOS TQM	¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones etc., en las instituciones públicas en la por parte del administrador? Si bien, la ciencia administrativa no esta desempeñando ese actuar en el campo de la administración estratégica que se le demanda a gritos, lo mas triste de ello es la pasividad con que nuestros administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas (Colegio de Licenciados en Administración) no han sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador.	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS TQM	Simplificación de trámites Satisficidad de atención Defensa del pensionista Buenas prácticas de servicios TQM Atención On Line Subvención económica Gestión del programa Cumplimiento presupuestal (Unidad Formuladora)	Verde (EXCELENTE: 67-100) Amarillo BUENO: 33-66) Rojo REGULAR: 0-32)
		CALIDAD DE SERVICIOS TQM	Orientación Información Asistencia personalizada Cumplimiento normativo Cumplimiento funcional Capacitación Nivel Académico Experiencia Quejas y sugerencias Protección social Cumplimiento de matriz lógica	Verde (EXCELENTE: 67-100) Amarillo BUENO: 33-66) Rojo REGULAR: 0-32)



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la investigación

La investigación se ubica en un tipo de investigación aplicada que según Valderrama “la investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta. Este tipo de investigación es el que realizan (o deben realizar) los egresados de pre – y posgrado de las universidades para conocer la realidad social, económica, política y cultural de su ámbito, y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias a los problemas reconocidos” (Valderrama Mendoza, 2013, págs. 39-40).

3.2. Nivel de investigación

Según Hernández, los estudios de alcance explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri, 2010, págs. 83-84). El

presente trabajo de investigación pretende correlacionar las variables desempeño por competencias y gestores de servicios TQM.

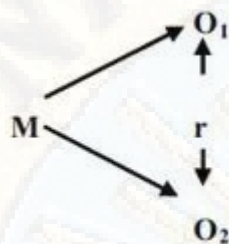
3.3. Métodos de investigación

Considerando al método científico en sentido riguroso como explica Carrasco, constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica (Carrasco Díaz, 2006, pág. 269). Por lo que en la presente investigación se utilizará fundamentalmente el método científico durante el proceso de trabajo de campo y de gabinete seguido del método inductivo-deductivo; de análisis-síntesis, ya que, ambos permitirán abstraer la realidad y generar constructos sobre todo será determinante en el rubro de procesamiento de datos, resultados y conclusiones; el método de investigación estadístico para tabular la data y procesar los resultados complementado con la aplicación práctica, porque nos permitirá estudiar, procesar y concluir nuestra investigación acerca de las variables de estudio.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación se realiza teniendo en consideración que: “Los diseños transeccionales correlacionales-causales, estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan - efecto (causales), (Hernández Sampieri, 2010, pág. 154). trabajan en el Gobierno Regional de Junín. El esquema del diseño es el siguiente:

Esquema de diseño:



Donde:

V1 = Desempeño por competencias

V2 = Gestores de servicios TQM

m = Muestra

O = Observación

r = Relación

3.5. Población, muestra y muestreo

POBLACIÓN

La población para el periodo 2018 está conformado por pensionistas 65, trabajadores del programa y los trabajadores del Banco de la Nación de la agencia del Cercado de La provincia de Junin, los cuales se precisan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 01

POBLACIÓN PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN 2018				
N°	Unidad de Análisis	Detalle	Sub Total	Total
01	PENSIONISTAS (Usuarios: Padrón julio – agosto 2018)	Pensión 65 Provincia Huancayo –	210	
02	TRABAJADORES (Del Programa)	Trabajadores del Programa “Pensión 65” de la unidad territorial de Junin (25) y (1 Directorio)	26	
03	TRABAJADORES (Del Banco de la Nación)	Trabajadores del Banco de la Nación (Agencia Bancaria de Chilca)	16	252
			Total Población	252

Fuente; Elaboración propia 2018.

MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra en una población finita se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p \cdot q}$$

Donde:

N = Es el tamaño de la población.

α = Riesgo o Nivel de Significancia.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = Puntuación correspondiente al riesgo α que se haya elegido.

p = Porcentaje estudiado.

q = $100 - p$.

e = Error permitido.

Se ha determinado la muestra de 70 personas conformado por pensionistas 65, trabajadores del programa y los trabajadores del Banco de la Nación de la agencia del Cercado de la Provincia de Junín. Las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 02				
MUESTRA PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN 2018				
N°	Unidad de Análisis	Detalle	Sub Total	Total
01	PENSIONISTAS (Usuarios: Padrón julio – agosto 2018)	Pensión 65 Provincia Huancayo –	58	
02	TRABAJADORES (Del Programa)	Trabajadores del Programa “Pensión 65” de la unidad territorial de Junin (25) y (1 Directorio)	8	
03	TRABAJADORES (Del Banco de la Nación)	Trabajadores del Banco de la Nación (Agencia Bancaria de Chilca)	4	70
			Total Población	70

Fuente; Elaboración propia 2018.

Muestreo

El muestreo ha sido aleatorio y simple

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Análisis de documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión pública regional, normativa e institucional, revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Por la cual, recurriremos a las diferentes bibliotecas de las Universidades del país y utilizamos bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a base de datos para revisar y consultar los papers de investigación. Análisis de Documentos e instrumentos de Gestión Pública Estratégica, se considera para poder contrastar con la realidad y otros instrumentos el cual, permitirá lograr un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica). Encuestas, se aplicó cuestionarios pre establecidos estableciendo su valides y confiabilidad a la muestra determinada. (Instrumento: cuestionario). Observación, se realizó durante el inicio, proceso y culminación de la investigación en las actividades de

investigación para establecer los parámetros de medición de las variables en estudio (Instrumento: Guía de Observación).

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En función de la matriz de operacionalización de las variables y el cuestionario elaborado luego de su aplicación se tabuló y procesó la data en el programa de SPSS para poder realizar la contrastación de Hipótesis cumpliendo los requisitos de su aplicación. Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizó la tabulación; por consiguiente, se elaboró los cuadros y gráficos estadísticos las cuales han sido la base para la interpretación y discusión. Por lo que, se dio inicio con la utilización del paquete estadístico del programa SPSS.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Se ha medido la correlación de las variables a investigarse con la prueba de la estadística inferencial de Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

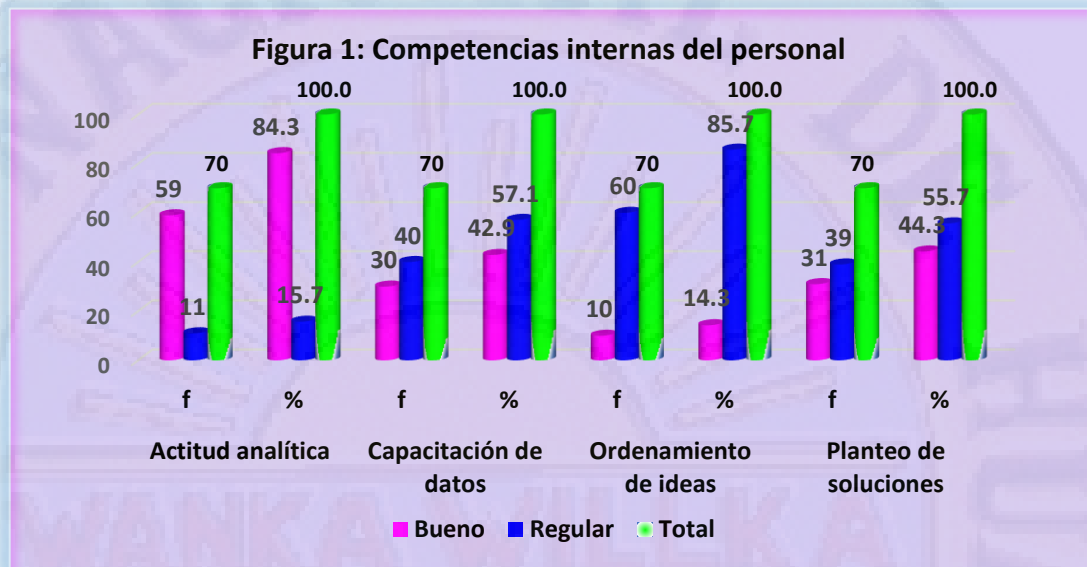
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

4.1.1. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRÍNSECA

TABLA 1: Competencias internas del personal I

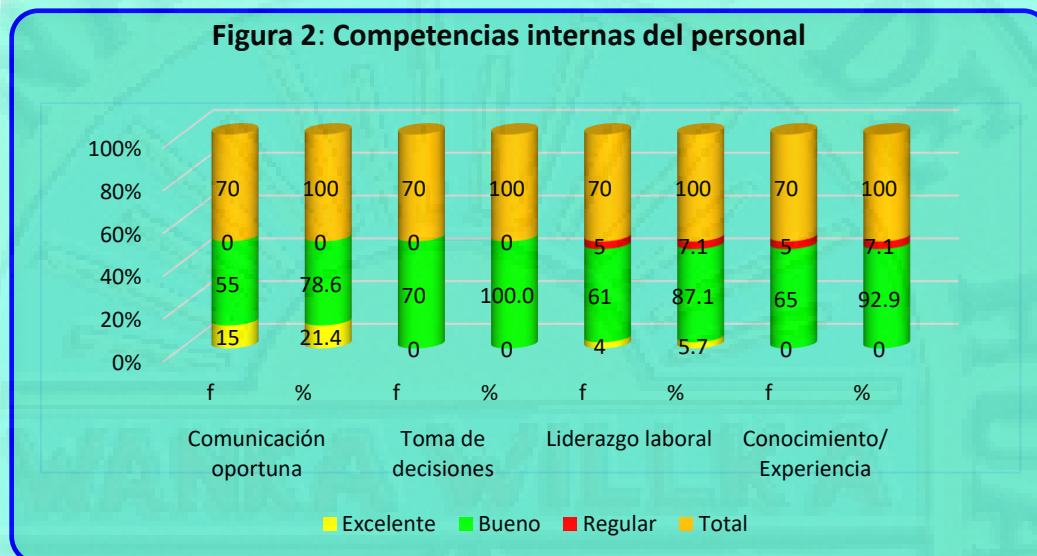
	Actitud analítica		Capacitación de datos		Ordenamiento de ideas		Planteo de soluciones	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	59	84.3	30	42.9	10	14.3	31	44.3
Regular	11	15.7	40	57.1	60	85.7	39	55.7
Total	70	100.0	70	100.0	70	100.0	70	100.0



En la **Tabla 1** y **Figura 1**: Sobre competencias internas de personal, se aprecia que la mayoría de encuestados opinan que: en actitud analítica 59 (84.3%) es bueno y pocos 11 (15.7%) que es regular, la capacidad de datos 40 (57,1%) que es regular y pocos 10 (14.3%) que es bueno, el ordenamiento de ideas 60 (85.7%) es regular y pocos 10 (14.3) es bueno, el planteo de soluciones 39 (55.7%) definen que es regular y pocos 31 (44,3%) que es malo.

TABLA 2: Competencias internas del personal II

	Comunicación oportuna		Toma de decisiones		Liderazgo laboral		Conocimiento/Experiencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	15	21.4	0	0	4	5.7	0	0
Bueno	55	78.6	70	100.0	61	87.1	65	92.9
Regular	0	0	0	0	5	7.1	5	7.1
Total	70	100	70	100	70	100	70	100



En la **Tabla 2** y **Figura 2**: Sobre competencias internas de personal, se aprecia que la comunicación oportuna es 55 (78.6%) es bueno y pocos 15 (21.4%) que es excelente, en la toma de decisiones el 70 (100%) es bueno, en el liderazgo laboral mencionan que 61 (87.1%) definen que es bueno y pocos 5 (7,1%) que es regular, el conocimiento/experiencia definen que el 65 (92.9%) es bueno y poco 5 (7.1%) es regular.

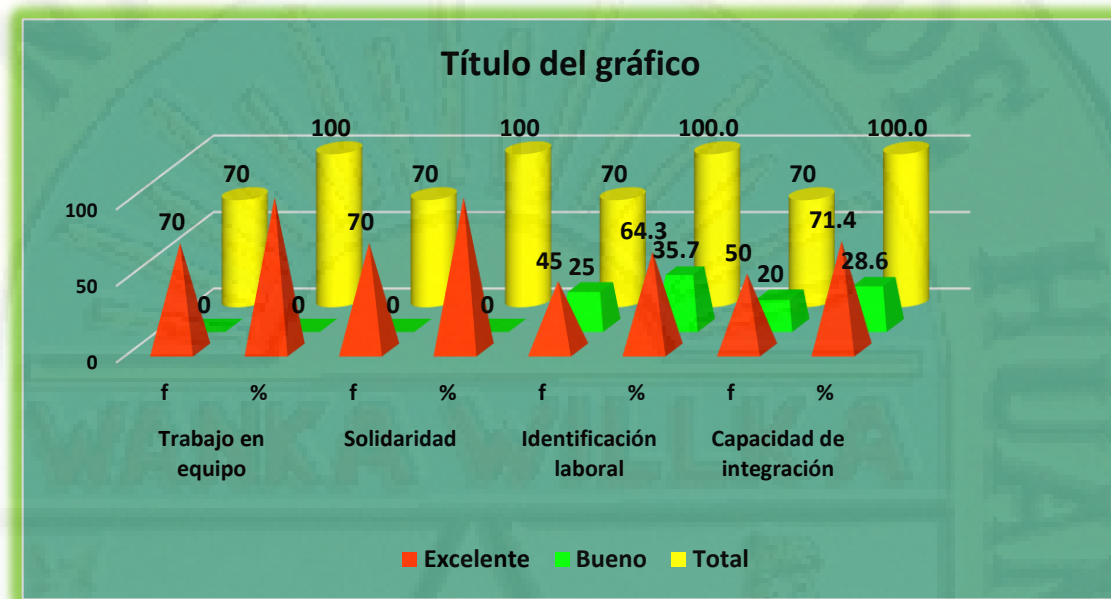
4.1.2. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EXTRÍNSECA

TABLA 1: Competencias extrínsecas del personal I

TABLA N° 03: competencias externas del personal I

	Trabajo en equipo		Solidaridad		Identificación laboral		Capacidad de integración	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	70	100.0	70	100.0	45	64.3	50	71.4
Bueno	0	0	0	0	25	35.7	20	28.6

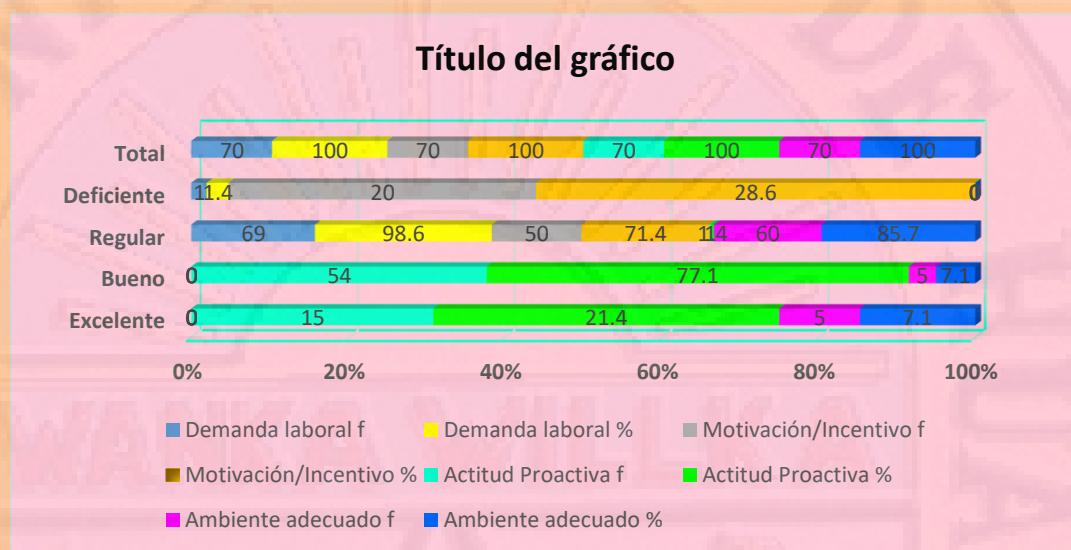
Total	70	100	70	100	70	100.0	70	100.0
-------	----	-----	----	-----	----	-------	----	-------



En la Tabla 3 y Figura 3: Sobre competencias externas de personal, se aprecia que el trabajo en equipo es 70 (100%) es excelente, en la solidaridad mencionan que el 70 (100%) es excelente, en el liderazgo laboral mencionan que 61 (87.1%) definen que es bueno y pocos 5 (7,1%) que es regular, la identificación laboral define que el 45 (64.3%) es excelente y poco 25 (35.7%) es regular, en la capacidad de integración el 50 (71.4%) mencionan excelente y pocos 20 (28.6%) es bueno.

TABLA N° 04: competencias externas del personal II

	Demanda laboral		Motivación/Incentivo		Actitud proactiva		Ambiente adecuado	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	0	0	0	0	15	21.4	5	7.1
Bueno	0	0	0	0	54	77.1	5	7.1
Regular	69	98.6	50	71.4	1	1.4	60	85.7
Deficiente	1	1.4	20	28.6	0	0	0	0
Total	70	100	70	100	70	100	70	100



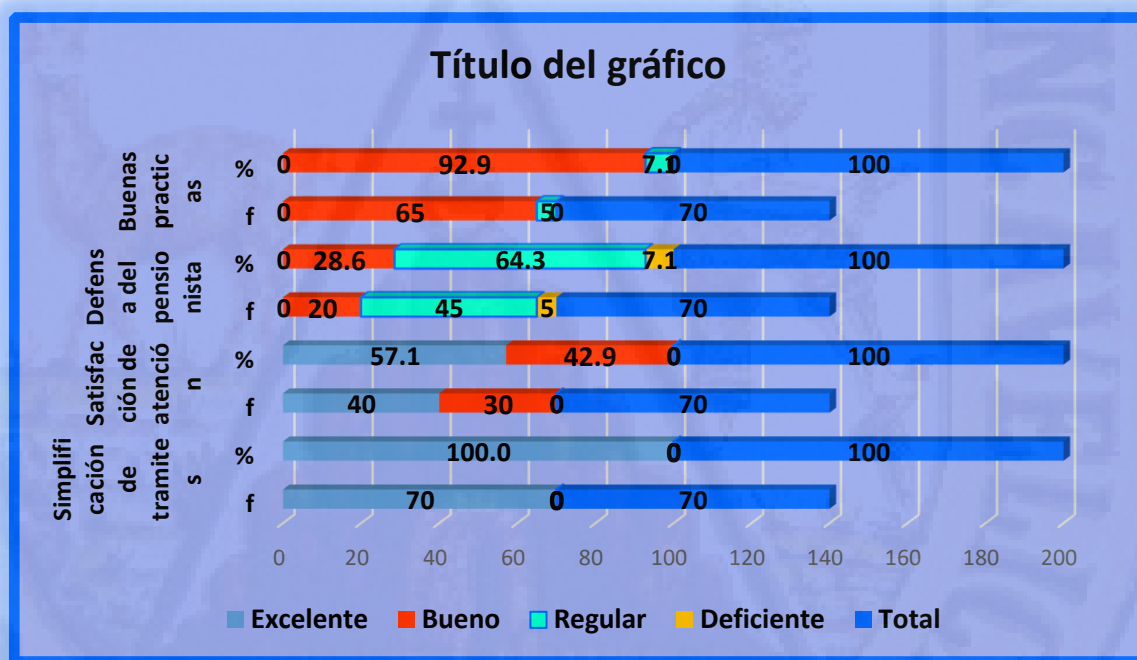
En la Tabla 4 y Figura 4 sobre competencias externas de personal, se aprecia que la demanda es 69 (98.6%) es regular y pocos 1 (1.4%) es deficiente, la motivación/incentivo mencionan que el 50 (71.4%) es regular y poco el 20 (28.6%) es deficiente, en la actitud proactiva mencionan que 54 (77.1%) bueno y pocos 1 (1.4%) que es regular, el ambiente adecuado, define el 60 (85.7%) es regular y poco 5 (7.1%) es regular y bueno.

4.2. RESULTADOS DE LOS GESTORES DE SERVICIOS TQM

4.2.1. SATISFACCIÓN DE SERVICIOS TQM

TABLA 5: Satisfacción de los servicios (TQM) I

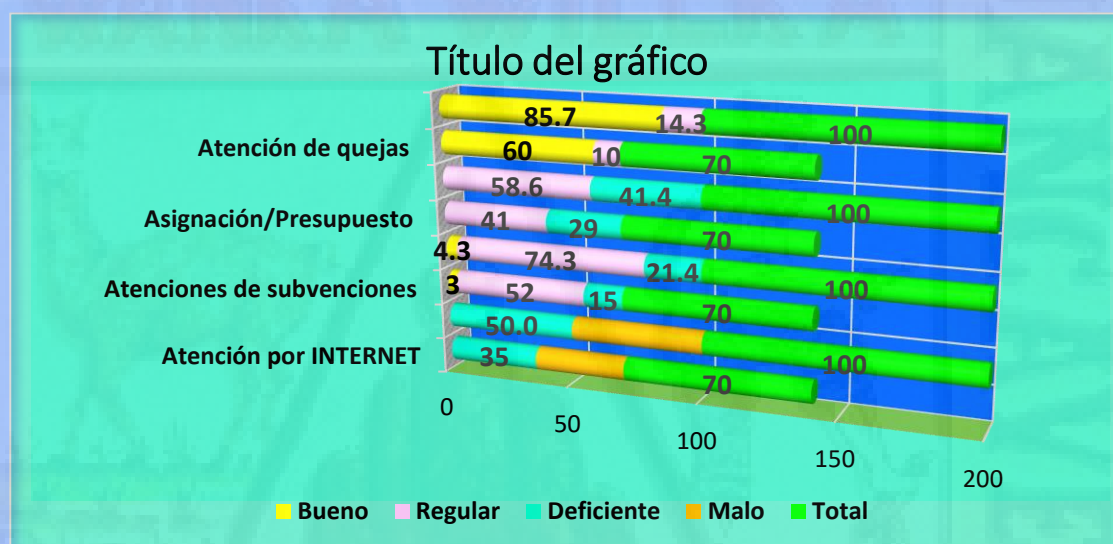
	Simplificación de tramites		Satisfacción de atención		Defensa del pensionista		Buenas practicas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	70	100.0	40	57.1	0	0	0	0
Bueno	0	0	30	42.9	20	28.6	65	92.9
Regular	0	0	0	0	45	64.3	5	7.1
Deficiente	0	0	0	0	5	7.1	0	0
Total	70	100	70	100	70	100	70	100



En la Tabla 5 y Figura 5 Sobre satisfacción de los servicios, se aprecia que la simplificación de trámites es 70 (100%) es excelente, las satisfacciones de atención mencionan que el 40 (57.1%) es excelente y poco el 30 (42.9%) es bueno, en la defensa del pensionista mencionan que el 45 (64.3%) es regular y pocos 5 (7.1%) que es deficiente, en las buenas practicas, definen el 65 (92.9%) es bueno y poco 5 (7.1%) es regular.

TABLA N° 06: Satisfacción de los servicios (TQM) II.

	Atención por INTERNET		Atenciones de subvenciones		Asignación/Presupuesto		Atención de quejas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0	3	4.3	0	0	60	85.7
Regular	0	0	52	74.3	41	58.6	10	14.3
Deficiente	35	50.0	15	21.4	29	41.4	0	0
Malo	35	50.0	0	0	0	0	0	0
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

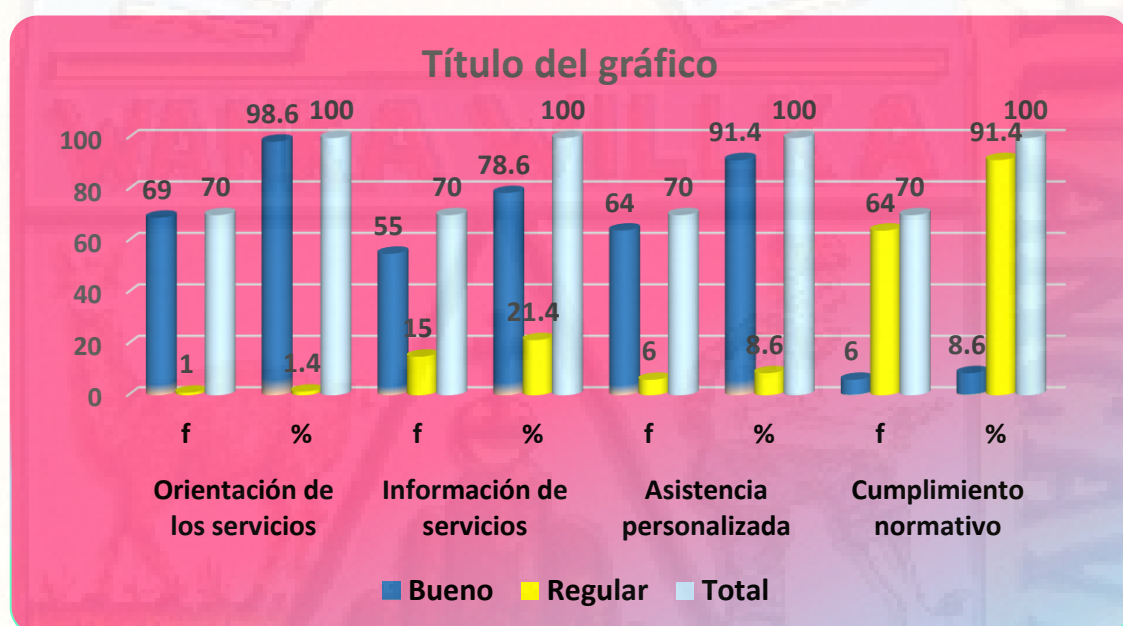


En la **Tabla 6** y **Figura 6** Sobre satisfacción de los servicios, se aprecia que la atención por internet es 35 (50%) es deficiente y 35 (50%) es malo, las atenciones de subvenciones mencionan que el 52 (73.3%) es regular y poco el 15 (21.4%) es deficiente, la asignación/presupuesto, mencionan que el 41 (58.6%) es regular y poco 29 (41.4%) que es deficiente, en atención de quejas, definen el 60 (85.7%) es bueno y poco 10 (14.3%) es regular.

4.2.2. CALIDAD DE SERVICIOS TQM

TABLA N° 07: Calidad de los servicios (TQM) I

	Orientación de los servicios		Información de servicios		Asistencia personalizada		Cumplimiento normativo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	69	98.6	55	78.6	64	91.4	6	8.6
Regular	1	1.4	15	21.4	6	8.6	64	91.4
Total	70	100	70	100	70	100	70	100



En la Tabla 7 y Figura 7 Sobre calidad de los servicios (TQM), se aprecia que la orientación de los servicios es 69 (98.6%) es bueno y poco 1 (1.4%) es regular, en la información de servicios mencionan que el 55 (78.6%) es bueno y poco el 15 (21.4%) es regular, la asistencia personalizada, mencionan que el 64 (91.4%) es bueno y poco 6 (8.6%) es regular, en cumplimiento normativo, definen el 64 (91.4%) es regular y poco 6 (8.6%) es bueno.

TABLA 08: Calidad de los servicios (TQM) II

	Cumplimiento funcional		Capacitación		Nivel académico		Experiencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	0	0	0	0	0	0	2	2.9
Bueno	12	17.1	65	92.9	60	85.7	63	90.0
Regular	58	82.9	5	7.1	10	14.3	5	7.1
Total	70	100	70	100	70	100	70	100

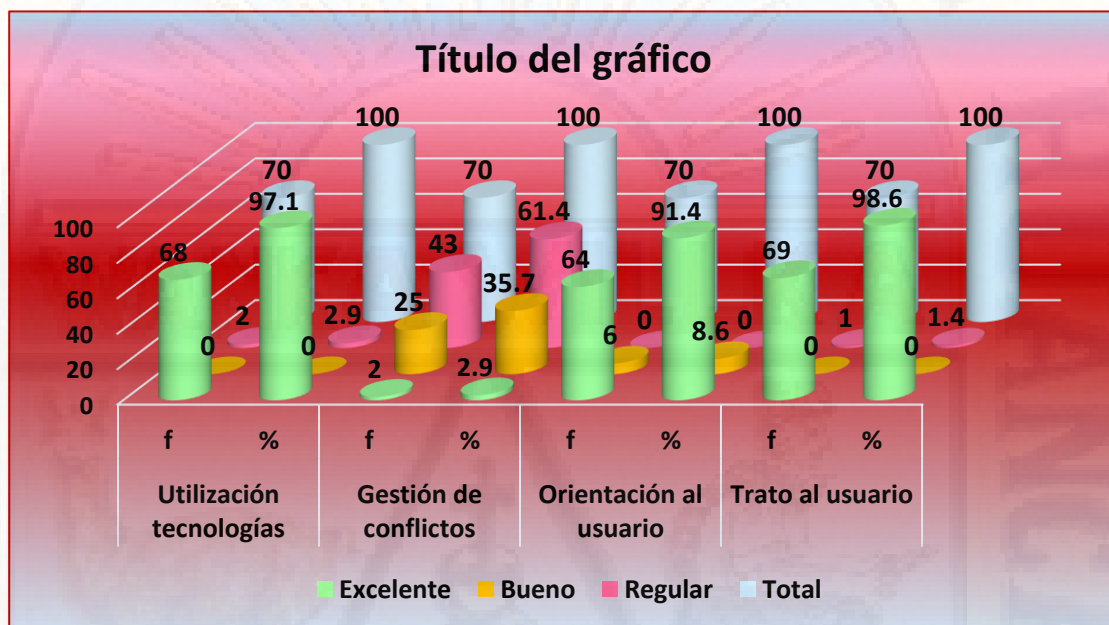


En la Tabla 8 y Figura 8 Sobre calidad de los servicios (TQM), se aprecia que en el cumplimiento funcional es 58 (82.9%) es regular y poco 12 (12.1%) es bueno, en la capacitación mencionan que el 65 (92.9%) es bueno y poco el 5 (7.1%) es regular, el nivel académico el 60 (85.7%) es bueno y poco 10 (14.3%) es regular, en la experiencia, definen el 63 (90%) es bueno y poco 7 (7.1%) es regular.

TABLA 09: Calidad de los servicios (TQM) III

	Utilización tecnologías	Gestión de conflictos	Orientación al usuario	Trato al usuario
--	-------------------------	-----------------------	------------------------	------------------

	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	68	97.1	2	2.9	64	91.4	69	98.6
Bueno	0	0	25	35.7	6	8.6	0	0
Regular	2	2.9	43	61.4	0	0	1	1.4
Total	70	100	70	100	70	100	70	100



En la **Tabla 9** y **Figura 9** Sobre calidad de los servicios (TQM), se aprecia en la utilización tecnológicas, es 68 (97.1%) es excelente y poco 2 (2.9%) es regular, en la gestión de conflictos mencionan el 43 (61.4%) es regular y poco el 25 (35.7%) es bueno, la orientación a los usuarios, mencionan que el 64 (91.4%) es excelente y poco 6 (8.6%) es bueno, los tratos al usuario definen el 69 (98.6%) es excelente y poco 1 (1.4%) es bueno.

4.3. Discusión de resultados

El realizar el trabajo de investigación titulado: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN, 2018. Se realizó la investigación considerando los antecedentes principalmente de Mesa (2016) en su ensayo titulado: “Sugerencias para la re-reforma de pensiones en el Perú”. Este ensayo plantea la necesidad de una re-reforma integral del sistema peruano de pensiones para resolver sus fallas fundamentales, precedida de un diálogo social amplio. Propone un modelo de re-reforma y medidas específicas para extender tanto la baja cobertura de la PEA y la población adulta mayor como Pensión 65, garantizar la pensión mínima, mejorar las prestaciones, unificar el SNP y el SPP, aumentar la competencia y reducir costos-ganancias de las AFP, crear una AFP pública, apuntalar la sostenibilidad financiera-actuarial, aumentar la rentabilidad del fondo y cargar al empleador la prima de discapacidad y sobrevivencia. También favorece la obligatoriedad versus la voluntariedad de afiliación a las AFP y de Vicente (2014) en su ensayo Evaluación del Desempeño por Competencias manifiesta que: El mejoramiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. En este escrito, se implementa una metodología para evaluar el desempeño de profesionistas del área de administración en su entorno laboral y formativo. Estos antecedentes nos motivaron a plantear el problema de investigación ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018? Siendo el objetivo de Conocer cual es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. Utilizamos el método científico, siendo una investigación no

experimental, la población 252 y la muestra fueron 70 personas compuestas por: Pensionistas (58 Usuarios: Padrón julio – agosto 2018), Trabajadores (8 del Programa) y Trabajadores (4 del Banco de la Nación) para que desde diferentes ángulos se tenga mejora referencia de la investigación orientada hacia el tratamiento del Programa Pensión 65 del Cercado de Junín. Se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta y el instrumento un cuestionario de evaluación. La prueba de hipótesis fue al 95% con una significancia de 0.05. Mediante la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis. El trabajo de campo se sustenta principalmente en En la Tabla 1 y Figura 1: Sobre competencias internas de personal, se aprecia que la mayoría de encuestados opinan que: en actitud analítica 59 (84.3%) es bueno y pocos 11 (15.7%) que es regular, la capacidad de datos 40 (57,1%) que es regular y pocos 10 (14.3%) que es bueno, el ordenamiento de ideas 60 (85.7%) es regular y pocos 10 (14.3) es bueno, el planteo de soluciones 39 (55.7%) definen que es regular y pocos 31 (44,3%) que es malo, En la Tabla 2 y Figura 2: Sobre competencias internas de personal, se aprecia que la comunicación oportuna es 55 (78.6%) es bueno y pocos 15 (21.4%) que es excelente, en la toma de decisiones el 70 (100%) es bueno, en el liderazgo laboral mencionan que 61 (87.1%) definen que es bueno y pocos 5 (7,1%) que es regular, el conocimiento/experiencia definen que el 65 (92.9%) es bueno y poco 5 (7.1%) es regular y En la Tabla 5 y Figura 5 Sobre satisfacción de los servicios, se aprecia que la simplificación de trámites es 70 (100%) es excelente, las satisfacciones de atención mencionan que el 40 (57.1%) es excelente y poco el 30 (42.9%) es bueno, en la defensa del pensionista mencionan que el 45 (64.3%) es regular y pocos 5 (714%) que es deficiente, en las buenas practicas, definen el 65 (92.9%) es bueno y poco 5 (7.1%) es regular y En la Tabla 6 y Figura 6 Sobre satisfacción de los servicios, se aprecia que la atención por internet es 35 (50%) es deficiente y 35 (50%) es malo, las atenciones de subvenciones mencionan que el 52 (73.3%) es regular y poco el 15 (21.4%) es deficiente, la asignación/presupuesto, mencionan que el 41 (58.6%) es regular y poco 29 (41.4%) que es deficiente, en atención de quejas, definen el 60 (85.7%) es bueno y poco 10 (14.3%) es regular. Se llegó a las siguientes conclusiones: a) Apreciando los

resultados de los cuadros tenemos que: la muestra encuestada está compuesta por 70 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta ($,702$) y significativa ($,00$) entre el desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín y b) Apreciando los resultados de los cuadros tenemos que: la muestra encuestada está compuesta por 32 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta ($,813$) y significativa ($,27$) entre el desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín.

4.4. Proceso de prueba de hipótesis

Se ha realizado las siguientes pruebas de hipótesis las cuales se muestran en los siguientes cuadros:

4.4.1. Hipótesis Específica a)

1. Planteamiento de la Hipótesis:

No es alta y significativa la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (H_0)

Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (H_i)

2. Prueba de Hipótesis en SPSS

Correlaciones			DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRINSECAS	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS TQM
Rho de Spearman	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRINSECAS	Coeficiente de correlación	1,000	,702**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	70	702
	SATISFACCIÓN DE SERVICIOS TQM	Coeficiente de correlación	,702**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	70	702

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3. Conclusión:

Apreciando los resultados de los cuadros tenemos que: la muestra encuestada está compuesta por 70 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta (,702) y significativa (,00) entre el desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín.

4.4.2. Hipótesis Específica b)

1. Planteamiento de la Hipótesis:

No es alta y significativa la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (Ho)

Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.
(Hi)

2. Prueba de Hipótesis en SPSS

Correlaciones

			DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRINSECAS	CALIDAD DE SERVICIOS TQM
Rho de Spearman	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INTRINSECAS	Coefficiente de correlación	1,000	,813*
		Sig. (bilateral)	.	,027
		N	70	70
	CALIDAD DE SERVICIOS TQM	Coefficiente de correlación	,813*	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	.
		N	70	70

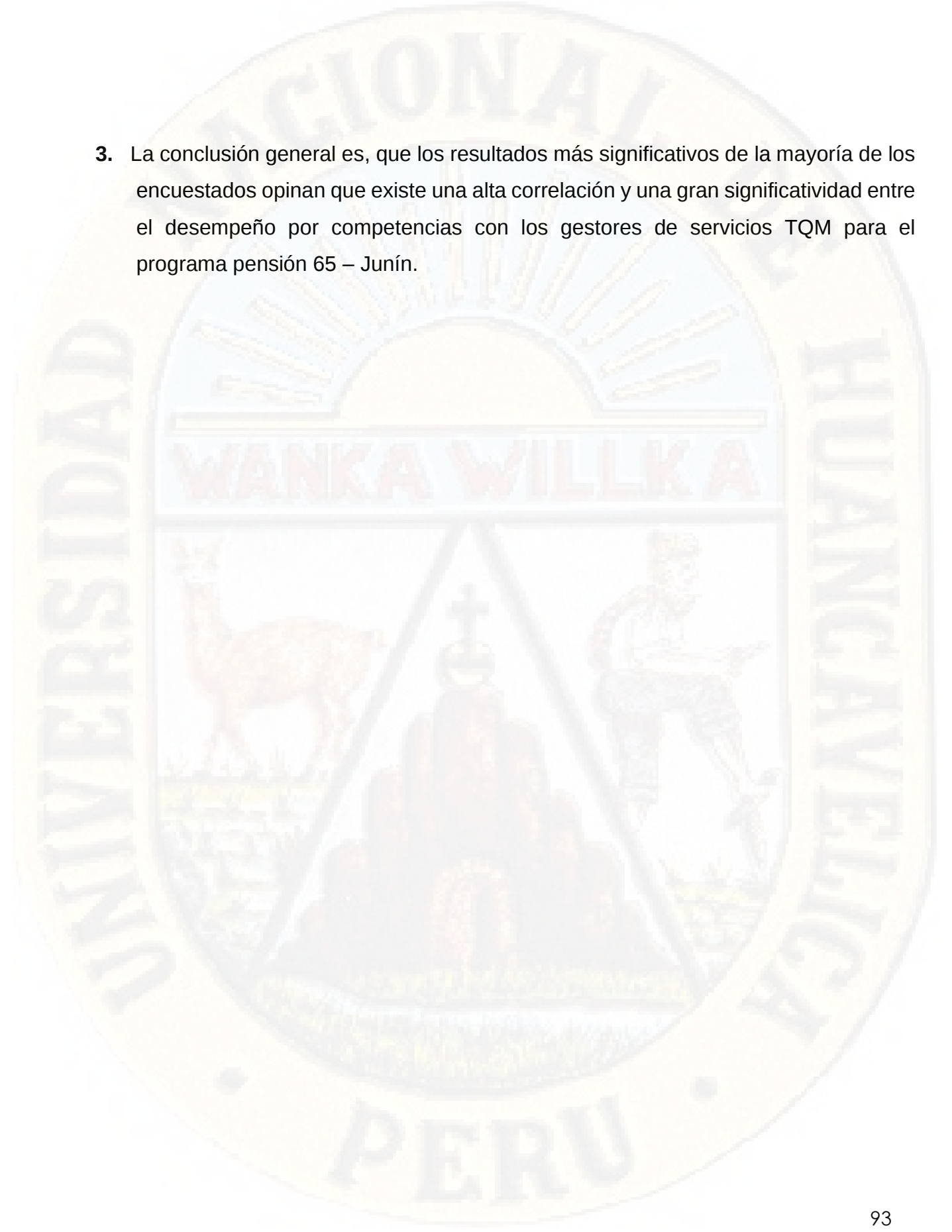
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3. Conclusión:

Apreciando los resultados de los cuadros tenemos que: la muestra encuestada está compuesta por 32 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta (,813) y significativa (,27) entre el desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín.

CONCLUSIONES

1. Se concluye parcialmente que, apreciando los resultados de los cuadros tenemos que la muestra encuestada está compuesta por 70 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta ($,702$) y significativa ($,00$) entre el desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín. Prevalece en la mayoría de los encuestados que el desempeño por competencias intrínsecas implica poseer una actitud analítica, plantear soluciones, comunicar, tomar decisiones y tener experiencia funcional. Esto sustenta que es necesario la simplificación de trámites y el pensionista tenga satisfacción en la atención con buenas prácticas de gestión del programa pensión 65 – Junín.
2. Se concluye parcialmente que, precisando los resultados de los cuadros tenemos que la muestra encuestada está compuesta por 32 personas. Al aplicar la prueba Rho de Spearman contrastamos la hipótesis planteada cuyos resultados fueron que: existe una correlación alta ($,813$) y significativa ($,27$) entre el desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín. Prevalece en la mayoría de los encuestados que el desempeño por competencias extrínsecas implica trabajar en equiposatisfacer sus demandas laborales motivacionales donde exista la identificación laboral contando con un ambiente adecuado. Esto sustenta que para una mejor calidad de servicios hacia los pensionistas en el programa pensión 65 – Junín implica poseer nivel académico, experiencia y que estén debidamente capacitados para atender normativa y funcionalmente incluyendo una asistencia personalziada de ser el caso.

- 
3. La conclusión general es, que los resultados más significativos de la mayoría de los encuestados opinan que existe una alta correlación y una gran significatividad entre el desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 – Junín.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para un mejor desempeño por competencias intrínsecas orientado hacia el pensionista del programa pensión 65 tener un ordenamiento lógico de ideas previo a la atención donde exista un buzón de sugerencias y reclamos hechos que permitirán plantear soluciones en cada caso que se presente en la oficina de atención al pensionista. Por la cual, requiere que se simplifiquen los trámites, exista un encargado de velar por la defensoría del pensionista orientado a las buenas prácticas gestión TQM.
2. Se recomienda para un mejor desempeño por competencias intrínsecas orientado hacia el pensionista del programa pensión 65 de Junín pública las autoridades y quienes dirigen y controlan el programa deben promover la integración a través de un trabajo en equipo donde exista la identificación laboral dotados de una actitud proactiva de ayuda al prójimo y solidaridad. Esto reorientará la información y orientación que requiere el pensionista que en la mayoría de los casos tienen limitaciones, físicas, visuales y auditivas que restringen su atención por la cual, los trabajadores deben tener experiencia funcional y normativa para el cumplimiento de sus fines laborales.
3. Se recomienda de modo general para un mejor desempeño por competencias orientado hacia el pensionista del programa pensión 65 de Junín los trabajadores deben estar actualizados, capacitados para el cumplimiento funcional y normativo especialmente en el manejo de tecnologías de información y que todo acto orientador deben canalizarse vía on line y difundidos en áreas especiales que mediante una persona encargada permita orientar a los pensionistas en sus demandas de atención personalizada, rápida y fluida.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alvarado Pintado, L., & Agurto Mejía, H. (2009). Estadística para Administración y Economía con Aplicaciones en Excel. Piura - Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Álvarez Mauricio, O. (2006). Método para optar el título profesional y los grados de magíster y doctor. Lima: Megabyte S.A.C.

Álvarez U., R. P. (2000). Gestión pública con gerencia empresarial para el desarrollo sostenido en el ecuador. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Andía Valencia, W. (2007). Planeamiento estratégico en el sector público. Lima - Perú: El Saber.

Bunge, M. (2000). La investigación científica. Argentina.

Caballero Romero, A. (2015). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos. México: Cengage Learning.

Cabezas Barrientos, J. (2015). La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del centro vacacional Humpaní-Chosica Lima 2014. Lima: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Sección Psgrado USMP.

Canales Aybar, E. (2008). Gestión Estratégica del gobierno local para el desarrollo sustentable caso Lunahuná (2003-2006). Tesis para optar el grado académico de magíster en ciencias administrativas con mención en gestión empresarial. Lima, Perú: Escuela de Pos Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cano C., M. A. (2005). Compliance y el buen gobierno Corporativo como reto. Colombia: Instituto de Investigación el Pacífico.

- Chiavenato, I. (2012). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw - Hill interamericana.
- Fernández Collado, C., & Otros, y. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Guillermo M., C. (2013). La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica. México: Siglo Veintiuno.
- Hernández Sampieri, R. y. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: A subsidiary of de Mc Graw - Hill, Inc.
- Lozano Núñez, C. E. (2007). ¿Cómo elaborar el proyecto de investigación científica en Contabilidad, Administración, Economía y Educación? Huancayo: GRAPEX PERÚ S.R.L.
- Lozano Núñez, P. D. (2012). Gestión Estratégica Universitaria para Mejorar el Posicionamiento del Licenciado en Administración del Centro del Perú. Lima - Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Maldonado Ortega, C. R. (2014). Contabilidad General. Lima - Perú: Edigraber S.A.C.
- Maza Martín, J. M. (2017). Libro blanco sobre la función compliance. Madrid: Asociación Española de Compliance.
- Mejía Mejía, E. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Lima -Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Mendenhall, W., & Sincich, T. (1997). Probabilidad y Estadística. México: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall Hispanomaericana S.A.,
- Ñaupas Paytan, H. y. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá, Colombia: Xpress Estudio Gráfico y digital S.A.
- Ortíz Uribe, F. G., & García Nieto, M. d. (2015). Metodología de la investigación. el proceso y sus técnicas. México: Limusa S.A.
- Ortíz Uribe, g. y. (2015). Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas. México: Limusa.
- Pérez López, C. (2014). Técnicas estadísticas con variables categóricas IBM SPSS. Madrid: Ibergarceta Publicaciones, S.L.
- Ramió Matas, C. (2015). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: Modelo de estado y cultura institucional.
- Salas Guevara Schultz, L. F. (2007). El plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Provincia de Junín 2004 - 2015. Resolución Ejecutiva Regional N° 400-2003-GR-HVCA/PR. Provincia de Junín, Perú: Gobierno Regional de Provincia de Junín.
- Salas Guevara Schultz, L. F. (s.f.). Plan de competitividad regional de Provincia de Junín 2007-2017. Ordenanza Regional N° 094-Gob Reg. - Hvca. /CR. Provincia de Junín, Perú: Gobierno Regional de Provincia de Junín - Consejo Regional.
- Sánchez Carlessi, H. H., & Reyes Meza, C. (2006). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Visión Universitaria E.I.R.L.

- Serrano Espelta, P. H., & Otros, y. (2015). Práctica de compliance en latinomaérica. Estado actual de la legislación anticorrupción y otras. Bogotá: Grupo Iberoamericano de la Práctica de Compliance.
- Stoner, J. y. (2009). Administración. Madrid - España: Pearson Prentice Hall.
- Tamayo Tamayo, M. (2013). El proceso de la investigación científica. México: Limusa S.A.
- Tello Rozas, P. y. (2009). Gestión pública. Noruega: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008.
- Ticllazuca de la Cruz, E. H. (2017). El control interno y su influencia en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Provincia de Junín. Provincia de Junín: Escuela de Posgrado de la UNH.
- Timaná, J. &. (2014). Pagar o no pagar es el dilema: las actitudes de los profesionales hacia el pago de impuestos en Lima Metropolitana. Lima: ESAN/Cendoc.
- Valderram Mendoza, S. (2013). Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Villafuerte Retamozo, E. H. (2017). Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Provincia de Junín, año 2015-2016. Provincia de Junín: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Villegas Villegas, L., & Otros, y. (2011). Teoría y Práxis de la Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos.
- Barbarán Barragán, G. (2015). La auditoría gubernamental y su incidencia en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú. Lima: Facultad de

Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Sección de Posgrado de la USMP.

Cabezas Barrientos, J. (2015). La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión gerencial pública del centro vacacional Humpaní-Chosica Lima 2014. Lima: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Sección Psgrado USMP.

Canales Aybar, E. (2008). Gestión Estratégica del gobierno local para el desarrollo sustentable caso Lunahuná (2003-2006). Tesis para optar el grado académico de magíster en ciencias administrativas con mención en gestión empresarial. Lima, Perú: Escuela de Pos Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chiavenato, I. (2012). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw - Hill interamericana.

Guillermo M., C. (2013). La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica. México: Siglo Veintiuno.

Hernández Sampieri, R. y. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Hidalgo Sánchez, A. (2016). La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: UniversidadnTécnica de Machala. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado de la UNMSM.

Koontz, H., & Otros, y. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México: A Subsidiary of de McGraw-Hill Companies, Inc.

León Mucha, L. R., & Valderrama Mendoza, S. R. (2009). Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos en la Investigación Científica. Lima - Perú: San Marcos E.I.R.L.

Lozano Núñez, C. E. (2007). ¿Cómo elaborar el proyecto de investigación científica en Contabilidad, Administración, Economía y Educación? Huancayo: GRAPEX PERÚ S.R.L.

Lozano Núñez, C. y. (2012). Miscelaneas de Gestión Multidimensional de 360°. Huancayo: Gaphex Perú S.R.L.

Lozano Núñez, P. D. (2012). Gestión Estratégica Universitaria para Mejorar el Posicionamiento del Licenciado en Administración del Centro del Perú. Lima - Perú: Universidad San Martín de Porres.

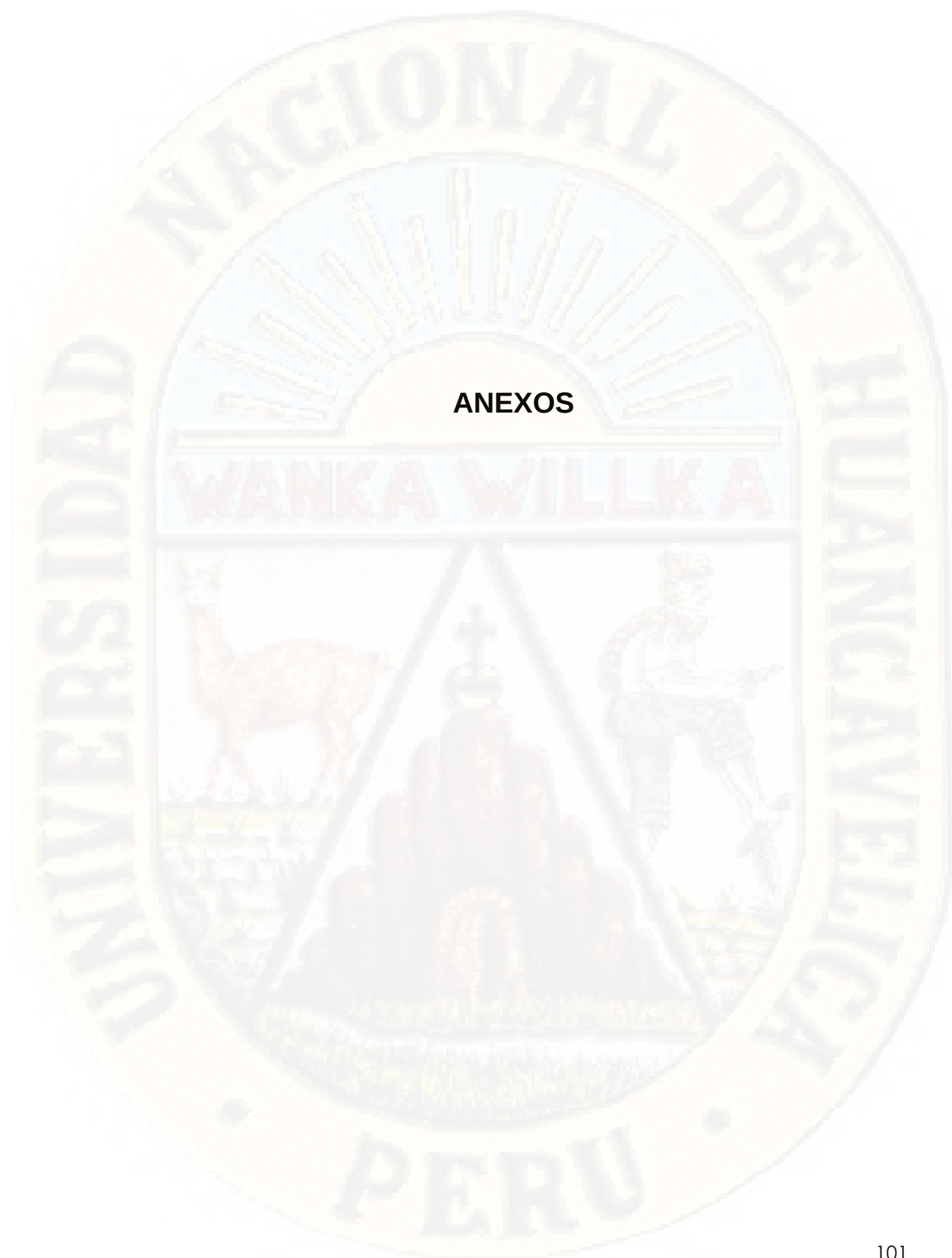
Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall Hispanomaericana S.A.

Pérez López, C. (2014). Técnicas estadísticas con variables categóricas IBM SPSS. Madrid: Ibergarceta Publicaciones, S.L.

Ramió Matas, C. (2015). Los problemas de la implantación de la nueva gestión gerencial pública en las administraciones públicas latinas: Modelo de estado y cultura institucional.

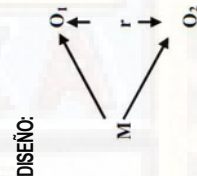
Salas Guevara Schultz, L. F. (s.f.). Plan de competitividad regional de Provincia de Junín 2007-2017. Ordenanza Regional N° 094-Gob Reg. – Hvca. /CR. Provincia de Junín, Perú: Gobierno Regional de Provincia de Junín - Consejo Regional.

Villajuana, C. (2003). Gestión estratégica integral. Lima- Perú: Master Empresarial EIRL.



ANEXOS

"DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN, 2018"						
PROBLEMA	OBJETIVOS	CLASIFICACIÓN	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
¿Cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?	OBJETIVO GENERAL: Conocer cuál es la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.	HIPÓTESIS GENERAL: Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (H)	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: Variable 1: <i>Desempeño por Competencias</i> DIMENSIONES: ❖ Desempeño por Competencias Intrínseca ❖ Desempeño por Competencias Extrínseca	TIPO DE INVESTIGACIÓN: La investigación se ubica en un tipo de investigación aplicada que según Valderama (2013) "la investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta."	POBLACIÓN: La Población está representada por Pensionistas = 210 (Usuarios: Padrón julio - agosto 2018) Trabajadores = 26 (del Programa) Trabajadores = 16 (del Banco de la Nación)	TÉCNICAS: • Observación • Encuestas
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: a) ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) Determinar cuál es la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.	No es alta y significativa la relación del desempeño por competencias con los gestores de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. (H₀) HIPÓTESIS SECUNDARIAS (H₁)	Variable 2: <i>Gestores de Servicios TQM</i> DIMENSIONES: ❖ Satisfacción de Servicios TQM ❖ Calidad de Servicios TQM	NIVEL DE INVESTIGACIÓN: La presente tesis es de nivel correlacional MÉTODOS: Científico, Análisis, Síntesis, Inductivo-Deductivo, Estadístico Complementado con el método estadístico.	MUESTRA: La Población está representada por Pensionistas = 58 (Usuarios: Padrón julio - agosto 2018) Trabajadores = 8 (del Programa) Trabajadores = 4 (del Banco de la Nación)	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Se utilizó el paquete estadístico del programa SPSS. Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizó la tabulación; por consiguiente, se elaboraron los cuadros y gráficos estadísticos las cuales han sido la base para la interpretación y discusión.
b) ¿Cuál es la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018?	b) Determinar cuál es la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.	a) Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias intrínsecas con la satisfacción de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018. b) Es alta y significativa la relación del desempeño por competencias extrínsecas con la calidad de servicios TQM para el programa pensión 65 - Junín, 2018.			MUESTREO: El muestreo ha sido aleatorio simple.	DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS Para poder realizar la contrastación de Hipótesis se realizó, cumpliendo los requisitos de su aplicación. Se ha medido la correlación de las variables con la prueba "Rho" de Spearman.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POS GRADO

CUESTIONARIO

Estimado pensionista/trabajador, estamos realizando un trabajo de investigación acerca del "DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y GESTORES DE SERVICIOS TQM PARA EL PROGRAMA PENSIÓN 65 - JUNÍN, 2018" en tal sentido le pedimos su colaboración para responder el presente cuestionario, agradeciéndole anticipadamente por la valoración de sus calificaciones marcadas en cada alternativa. El cual, será totalmente confidencial y anónimo para efectos de la investigación.

Instrucciones: Califique: 1 = Excelente

2 = Bueno

3 = Regular

4 = Deficiente

5 = Malo

En cada respuesta marque y escriba en cada círculo su alternativa de valoración que usted crea conveniente.

I. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

1. Evalúe las competencias internas del personal

- | | | | |
|---|--|---|--|
| ☐ Actitud analítica | ☐ Captación de datos | ☐ Ordenamiento de ideas | ☐ Planteo de soluciones |
| ☐ Comunicación oportuna | ☐ Toma de decisiones | ☐ Liderazgo laboral | ☐ Conocimiento/Experiencia |

2. Evalúe las competencias externas del personal

- | | | | |
|---|---|--|--|
| ☐ Trabajo en equipo | ☐ Solidaridad | ☐ Identificación laboral | ☐ Capacidad de integración |
| ☐ Demanda laboral | ☐ Motivación/Incentivos | ☐ Actitud proactiva | ☐ Ambiente adecuado |

II. GESTORES DE SERVICIOS DE CALIDAD

4. Evalúe la satisfacción de los servicios (TQM)

- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ Simplificación de trámites | ☐ Satisfacción de atención | ☐ Defensa del pensionista | ☐ Buenas prácticas |
| ☐ Atención por INTERNET | ☐ Atención de subvenciones | ☐ Asignación/Presupuestos | ☐ Atención de quejas |

5. Evalúe la calidad de los servicios (TQM)

- | | | | |
|--|--|--|--|
| ☐ Orientación de los servicios | ☐ Información de servicios | ☐ Asistencia personalizada | ☐ Cumplimiento normativo |
| ☐ Cumplimiento funcional | ☐ Capacitación | ☐ Nivel académico | ☐ Experiencia |
| ☐ Utilizan tecnologías | ☐ Gestión de conflictos | ☐ Orientación al usuario | ☐ Trato al usuario |

¡Muchas gracias por su colaboración!

ENCUESTADOR:

SUPERVISOR:

REGISTRO FOTOGRAFICOS

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A USUARIOS DEL PROGRAMA



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A PERSONAL DEL PROGRAMA PENSION 65



APLICACIÓN DE CUESTIONARIO AL PERSONAL DEL BANCO DE LA NACION



