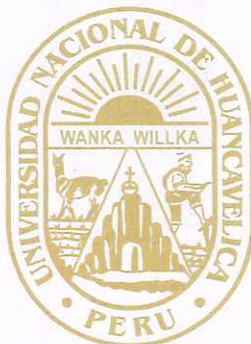


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

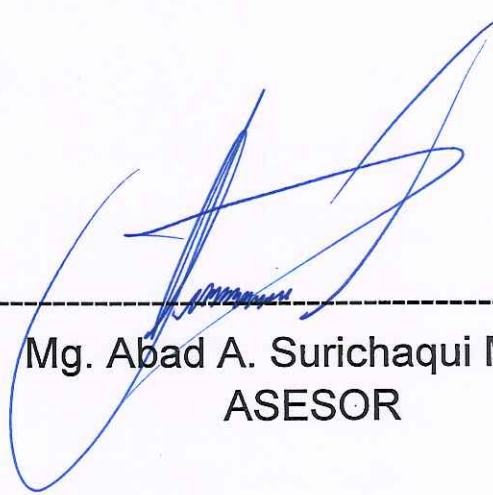
**"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN
POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAMELICA - 2014"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

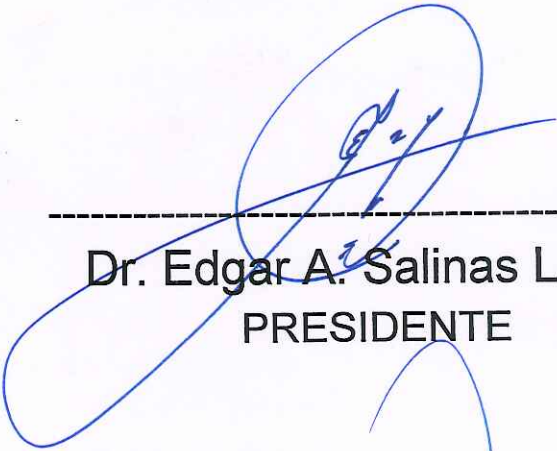
**PRESENTADO POR:
MONTES ESCOBAR, William
LLIHUA VALLADOLID, César Augusto**

HUANCAMELICA - 2017

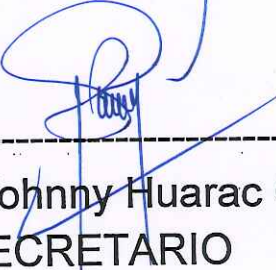


Mg. Abad A. Surichaqui Mateo
ASESOR

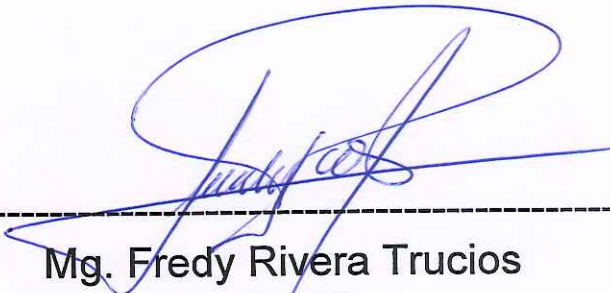
JURADOS:



Dr. Edgar A. Salinas Loarte
PRESIDENTE



Lic. Adm. Yohnny Huarac Quispe
SECRETARIO



Mg. Fredy Rivera Trucios
VOCAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 11 DÍAS DEL MES DE Enero DEL AÑO 2017, A HORAS 10:00 am SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Edgar Augusto Salinas Learte.
SECRETARIO: Lic. Adm. Johnny Huarcac Quispe.
VOCAL: Mg. Fredy Rivera Trucios

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0631-2016-FCE-12-UNH. DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: "La Gestión por Competencias y el logro de la Gestión por Resultados en las direcciones a cargo del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014"
CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Montes Escobar William.
Alfina Valladolid César Augusto

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Montes Escobar William.

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimitad.

BACHILLER: Alfina Valladolid César Augusto.

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimitad.

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL



Acta de Sustentación de Tesis.

A los 11 días del mes de enero de 2017, en el Aula Magna de E.P. de Administración, siendo las 10:00 am. se reunieron los miembros del jurado calificador ratificados con Resolución N° 0631-2016-FCE-R-UNH de fecha 19/08/16 integrado por los siguientes jurados Mg. Edgvar A. Salinas Doato Presidente, Lic. Adm. Johnny Huáncas Quijpe, Secretario y el Mg. Fredy Rivera Lucio Vocal quien reemplaza al Lic. Adm. Guido A. Fierro Silva quien se encuentra con permiso; para la sustentación de la tesis titulado "La Gestión por Competencias y el logro de la gestión por resultados en las direcciones a cargo del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014" presentado por los Bachilleres William Mantos Escobar y César Augusto Llitina Valladoles; programados con Resolución N° 020-2017-FCE-R-UNH a horas 10:00 am. Se da inicio al acto con la lectura de las Resoluciones respectivos por parte del secretario del jurado calificador, acto seguido el presidente da un tiempo de 40 minutos para la sustentación, culminado este acto se procede a la fase de preguntas por parte de los miembros del jurado calificador.

Seguidamente el Presidente del Jurado invita a los sustentantes y público en general a abandonar el recinto para la deliberación de parte del jurado; luego de una amplia deliberación se llega a la siguiente conclusión Aprobado por Unanimidad, pasando a firmar terminando todo el proceso siendo las 12:30 pm y firman los presentes un papel de conformidad.

Ray Peris
César Augusto Llitina Valladoles

William Mantos Escobar



William Montes Escobar.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 020-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 09 de Enero del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 023 de fecha 05-01-2017, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0534-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 20-12-2016, Informe N° 27-2016-EASL-EPA-FCE-UNH de fecha 14-11-2016, los docentes miembros del jurado-evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la sustentación de tesis titulada: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM** para el día Miércoles 11 de Enero del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Mg. Alejandro Rodrigo Quiles Castro
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 020-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 09 de Enero del 2017

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.e.
DFCE.
Jurados
Archivos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A VISTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodríguez Quiroa Castro
SECRETARIO GENERAL

16 AGO. 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0249-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Junio del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 074-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 28-06-2016, solicitud simplificación de nombre en la resolución, Informe N° 14-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH de fecha 21-12-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo la corrección de título de tesis, presentado por **MONTES ESCOBAR WILLIAM y LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO**, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 28-06-16;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° ARTICULO 1°.-MODIFICAR el Título del Proyecto de Investigación Científica en la Resolución N° 072-2015-FCE-R-UNH de fecha 03 de Marzo del 2016.

ARTICULO 2° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - 2014"**.

ARTÍCULO 3° Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4° Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



LIC. ADRI. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES UNA COPIA DEL
DE LA ORIGINAL QUE TIENE A LA VISTA
HUANCAMELICA
Mg. Alejandro Rodrigo Quiles Castro
SECRETARIO GENERAL

16 AGO. 2017

A nuestros padres y hermanos, por su apoyo
incondicional en el

Transcurso de nuestra Formación Profesional.

A la Universidad Nacional de Huancavelica, mi alma mater, a
los catedráticos y estudiantes, porque a través de ellos me
realizo
cada día.

W. m. e
C. a. ll. v

AGRADECIMIENTOS

- El presente Trabajo de Investigación fue realizado bajo la supervisión de los Catedráticos: Mg. Abad Antonio Surichaqui Mateo - (Asesor), Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte – (Jurado I), Lic. Adm. Yohnny Huarac Quispe - (Jurado II), y Lic. Adm. Gido Fierro Silva - (Jurado III), a quienes expreso mi más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio. Además de agradecer su paciencia, tiempo y dedicación que tuvieron para que esto saliera de manera exitosa.
- A nuestros padres, por ser el apoyo más grande durante la formación profesional en las aulas universitarias, ya que sin ellos no hubiera logrado nuestras metas y objetivos.
- A mi madre, por ser una mujer ejemplar y ser parte de este sueño que el día de hoy se hace realidad.
- A dios, por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí.
- A todos los trabajadores de las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, por el apoyo y colaboración en la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

PORTADA

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I	13
PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	17
CAPITULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. ANTECEDENTES	19
2.2. BASE TEÓRICA	27
2.3. HIPOTESIS.....	60
2.4. VARIABLES DE ESTUDIO:	61
CAPITULO III	64
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	64
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	72
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	72
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	72
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	72
3.6. POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO	73
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	74
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	74
3.9. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	75
CAPITULO IV	76
RESULTADOS	76

4. 1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	76
4. 2. DISCUSIÓN	88
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXO.....	94

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar cómo se relaciona la Gestión por Competencia y la Gestión por Resultados en las Direcciones Dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo - 2014. Con este fin se aplicó los instrumentos de investigación con los dos variables Gestión por Competencia y Gestión por Resultados con un grupo de 57 trabajadores de las Direcciones de la Institución. La Hipótesis Principal señalaba que La Gestión por Competencia se relaciona favorablemente en la Gestión por Resultados en la Dirección del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014. La principal conclusión de este estudio comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, la gestión por competencia se relaciona directamente con la gestión por resultados, a medida, que mejoran en las metas y objetivos de la Institución. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó los indicadores como; Logro de resultados, Logro de calidad y Competencia actitudinal se relacionan de manera positiva y significativa con la gestión por resultados.

Palabras clave: gerencia, competencia, logro de resultados.

ABSTRAC

The objective of this study was to determine how Management by Competency and Management by Results are related to the Dependent Departments of the Rector of the National University of Huancavelica period - 2014.

To this end, the research instruments were applied with the two variables Management by Competence and Management by Results with a group of 57 workers from the Institution's Directorates. The Main Hypothesis pointed out that Management by Competition is favorably related in the Management by Results in the Office of the Rector of the National University of Huancavelica - 2014. The main conclusion of this study proved that there is a relationship between the two variables, that is, management by competence is directly related to management by results, as they improve in the goals and objectives of the Institution. At the level of the specific hypotheses, the indicators were checked as; Achievement of results, Achievement of quality and Attitudinal competence relate positively and meaningfully to management by results.

Keywords: Management, Competencies, Achievement of results.

INTRODUCCIÓN

La Gestión por competencia es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil. La importancia es Garantizar una selección correcta del talento humano para ser distribuido y ubicado en el puesto adecuado y momento adecuado para cumplir las funciones y responsabilidades establecidas. La gestión por Resultados es una forma de pensar y actuar que se articula sobre un conjunto de herramientas prácticas que permiten mejorar la gestión pública alcanzando objetivos ligados en tiempos reales, las cuales deben expresarse en términos humanos, es decir en términos de efectos directos del desarrollo. Por consiguiente, consideramos que una adecuada gestión influirá directamente sobre la calidad de la institución y de los Trabajadores.

La gestión por resultados influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización y/o institución. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar el objetivo y meta y la calidad de los Trabajadores Administrativos de la dirección dependiente del rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014. El presente estudio ha sido desarrollado en cuatro capítulos. En el primer Capítulo se aborda el Problema de Investigación, que consta de: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos y Justificación de la Investigación. En el segundo Capítulo se presenta el Marco Teórico, que consta de: Antecedentes, Bases Teóricas, Hipótesis, Variables de Estudio y Definición de Términos Básicos.

En el Tercer Capítulo se presenta la Metodología de la Investigación, que consta de los siguientes: Ámbito de estudio, Tipo de investigación, Nivel de Investigación, Método de Investigación, Diseño de Investigación, Población, Muestra, Muestreo, Técnicas e Instrumentos de Recolección de

datos, Procedimiento de Recolección de Datos, Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

En el Cuarto Capítulo se presenta los Resultados de la Investigación que consta de los siguientes puntos: Presentación de Resultados y Discusión de la Investigación.

Finalmente se presenta, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas, etc.

Los Tesistas.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la lucha por subsistir y/o desarrollarse en el tiempo, buscar, estudiar e implementar modelos de gestión y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema álgido y serio para todo tipo de organizaciones e instituciones públicas y privadas. En el caso de las empresas, el mantener y/o incrementar los niveles de participación del mercado, estudiar y desarrollar nuevos productos/ servicios, atender cada vez más a clientes organizados y exigentes, y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de directivos y ejecutivos, que pasa entre otros, por buscar e incorporar modelos innovadores, que les permitan gestionar con mejores resultados en sus empresas. (Huamani, 2012).

La gestión por competencias requiere de colaboradores que se centren en lo que mejor saben, pueden y quieren hacer, para lo cual las organizaciones difieran las competencias y estas serán gestionados de manera correcta y aprovecharlos para lograr los objetivos que permita un posicionamiento dentro del ámbito de desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Un profesional es competente cuando su actuación la lleva a cabo con eficiencia, efectividad y eficacia.

Actualmente el estado busca tener mayor presencia reduciendo o solucionando las necesidades que la población tiene, para lo cual está impulsando una política o línea de acción la cual busca constituirse en un estado más eficaz y eficiente con la optimización de recursos para lo cual está incorporando profesionales de alto conocimiento, grandes habilidades y una actitud de liderazgo la cual permitirá que la organización mejore sus beneficios frente a la población. La Gestión para Resultados ha evolucionado como parte del esfuerzo mundial para reducir la pobreza, apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo y mejorar la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de los gobiernos nacionales y de las agencias de desarrollo. La efectividad en el desarrollo (definida de manera amplia) significa que los países y las agencias son más capaces de lograr sus resultados colectivos de desarrollo, que tienen las herramientas adecuadas a su disposición para medir el progreso hacia esos resultados e informar sobre ellos y usar las enseñanzas extraídas para mejorar continuamente el desempeño. (pag19.)

La gestión por resultados es un momento ideal la cual desean alcanzar las organizaciones realizando una planificación y coordinación oportuna en las cuales se debe considerar factores internos y factores externos como el tiempo, el clima organizacional, el comportamiento organizacional y la capacidad del talento humano, esto permitirá cerrar las brechas de necesidades con una administración que proporcione los resultados en el tiempo oportuno y de la manera correcta, mejorando su calidad de vida, con mejores prestaciones respecto a salud, educación, vivienda y construcción, etc. y en el caso de la Universidad nacional de Huancavelica que es

el ámbito de estudio del proyecto de investigación mejoraran el procedimiento Administrativo influyendo en el proceso Académico logrando constituirse en una institución de formación Profesional de calidad.

En nuestro país, resulta bastante significativo el rol que cumple el ministerio de economía en el monitoreo del desempeño de las organizaciones que se basa en la comparación entre los resultados alcanzados y el gasto del presupuesto asignado por las diferentes fuentes de financiamiento.

En general, se observa que el ministerio de economía y finanzas dentro de su objetivo está orientado en dos sentidos: por un lado, que el establecimiento de las metas esperadas sea consistente con la estructura presupuestaria correspondiente; por el otro, que la perspectiva de diseño presupuestario pueda ser extendida en años, permitiendo un horizonte de planificación más extenso.

En consecuencia, la implementación de la gestión por resultados no constituye un modelo único ni se lleva a cabo de un modo predeterminado ni utilizando un conjunto dado de herramientas. Más bien, existen diferentes modalidades de implementar gestión por resultados, que dependen de las herramientas que se utilicen, en el contexto político, social y económico en el cual el país se encuentre.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué manera se relaciona la Gestión por Competencias y la Gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación del logro de resultados con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014?
- b. ¿Cómo se relaciona el logro de calidad con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014?
- c. ¿De qué manera se relaciona la competencia actitudinal con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014?.

1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la Gestión por Competencias y el logro de la Gestión por Resultados en la Dirección del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica-2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Identificar la relación del logro de resultados entre la gestión por competencia y la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.
- b. Determinar la relación del logro de la calidad entre la gestión por competencia y la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.

Definir la relación de la competencia actitudinal entre la

- c. gestión por

competencia y la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En este nuevo contexto del desarrollo empresarial, el conocimiento se perfila como el recurso que marca la diferencia entre las sociedades más avanzadas y el resto. La sociedad lo utiliza como sustento de su competitividad y bienestar y consecuentemente, dedica esfuerzos a la creación de nuevos conocimientos y a buscar las vías para utilizarlos. La diferencia en la actualidad es la velocidad. Es obvio que la información y el conocimiento siempre han sido factores que han influido. Por tanto, puede decirse que toda esta revolución del conocimiento no es algo nuevo, aunque sí es cierto que ha sido desde mediados de los noventa cuando ha crecido de forma galopante el interés en todo el mundo por el conocimiento y por cómo gestionarlo dentro y fuera de las organizaciones.

Es importante resaltar que las rentas obtenidas por una empresa no se deben exclusivamente a la posesión de un determinado capital humano; adicionalmente, se hace necesario una correcta utilización del mismo. Nos referimos a definir y aplicar una adecuada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, que parte desde la selección capacitación y el desarrollo continuo y de esta manera las acciones se orienten al logro de los objetivos de la organización. Así, las personas, sus capacidades, sus actitudes, su comportamiento, los factores que determinan es su personalidad, los mecanismos y procesos de generación y asimilación de conocimientos, sus relaciones con otras personas, sus reacciones, etc. son aspectos que será preciso conocer.

En definitiva, las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos y, más concretamente, a explotar al máximo el talento en un contexto donde la aceleración de los cambios y la puesta en valor del conocimiento se configuran como prioridades esenciales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL:

a. (CABRERA, 2012)

TESIS: "GESTIÓN POR COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO SOCIEDAD MISIONERA INTERNACIONAL", PARA OPTAR EL TITULO EN MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS - UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO – VENEZUELA CARACAS – CONCLUSIÓN; El propósito adoptar una gestión por competencia es tener la finalidad de fomentar y despertar el interés del talento humano, es diseñar los perfiles de cargo que permita desarrollar la capacidad, de acuerdo a las tareas y funciones que desarrollen; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona que desempeña dicho cargo, identificando las competencias más adecuadas para cada cargo, y otorgándole a cada trabajador acceso a una descripción operación de las mismas, con un manual de descripción de cargo por competencia o por lo menos adecuar un diseño de puesto de trabajo.

b. (GONZALES., 2010)

TESIS: "LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS", TESIS DOCTORAL - UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI- ESPAÑA - REUS – CONCLUSIÓN; Proporcionar una serie de acciones tendientes a lograr una mejora en el desempeño del capital humano presente en una compañía de comunicaciones. la cual conto con una población de estudio de 65 individuos donde concluye que los funcionarios se esfuerzan por lograr objetivos establecidos respetando plazos y calidad, sin embargo se espera un poco más de ellos de forma tal que gestionen eficientemente los recursos que poseen e identifiquen los puntos críticos de cada objetivo.

c. (MENDOZA L. , 2013)

TESIS; "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.C.", UNIVERSIDAD DE CARTAGENA – PARA OPTAR EL TÍTULO "ADMINISTRADOR DE EMPRESAS" CARTAGENA – CONCLUSIÓN; Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral. Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL:

a. (KENY, 2010)

TESIS; "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS LABORALES EN LAS MUNICIPALIDADES DE AYACUCHO", UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, AYACUCHO – CONCLUSIÓN; Determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Concluye que el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios, La población en estudio se constituyó 2,135 trabajadores y funcionarios de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

b. (TITO, 2012)

TESIS; "GESTIÓN POR COMPETENCIA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADOS DE LIMA METROPOLITANA", UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS- LIMA PERÚ.
CONCLUSIÓN; Quien considero una muestra de 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de calzado llegando. Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. La factibilidad de la implementación en la gestión por competencias es sostenible por lo que se requiere implementar herramientas de desarrollo de conocimientos estos previos al modelo y la voluntad política de los políticos una vez que sean implementados.

c. (IRIS, 2014)

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO,
MENCIÓN GERENCIA MUNICIPAL Y REGIONAL –
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO - HUANCAYO – PERÚ. –

CONCLUSIÓN; La presente investigación tiene la finalidad de responder la interrogante ¿Cuál es el grado de relación de una gestión por competencias en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción?, formulando el objetivo general: Identificar el grado de relación de una gestión por competencias en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción y los objetivos específicos siguientes: Conocer el grado de relación de las competencias básicas en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción y conocer el grado de relación de las competencias diferenciadoras en el desempeño laboral del personal de la

Municipalidad Provincial de Concepción. La investigación es de tipo no experimental y el nivel alcanzado es el correlacional. La investigación es censal, la población de estudio estuvo compuesta por todo el personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Concepción. Se aplicó la técnica de la encuesta dirigida para la recolección de información. Se concluyó según los resultados obtenidos en la investigación y según la demostración estadística, con un 95% de nivel de confianza que, existe un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción, que el grado de relación de las competencias básicas en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción es positiva débil y el grado de relación de las competencias diferenciadoras en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción es positiva fuerte.

2.1.3. A NIVEL LOCAL:

a. (MENDOZA P. , 2013)

TESIS; "LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y SU INTEGRACIÓN A UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CASTROVIRREYNA". PARA OPTAR MASTER EN GESTIÓN PÚBLICA- UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – SEDE HUANCABELICA. – CONCLUSIÓN; El éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano. La Gestión por Competencias exige que la gestión del personal sea entendida desde una perspectiva

integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales, el valor está en las competencias diferenciadoras más que en las competencias básicas.

Para lograr lo anterior, inicialmente fue necesario llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos por 3 tipos de evaluaciones, Evaluación de Competencias, Evaluación Ascendente y Encuesta de Clima, de lo cual se pudo apreciar que la municipalidad se encuentra en una situación bastante favorable, siendo la dirección Finanzas aquella que mayor atención merece a la hora de llevar a cabo la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo destinados a combatir las brechas detectadas en el análisis. De los análisis antes mencionados y de la descripción del modelo actual de gestión del desempeño utilizado por la municipalidad, se elaboraron un conjunto de planes de mejora, entre los cuales podemos destacar:

- Creación de reuniones entre la Dirección de Personas y los miembros de cada uno de las oficinas, en donde se muestre y explique los resultados obtenidos por el área, con el fin de que éstas puedan elaborar sus solicitudes de capacitación acorde a las brechas detectadas.
- Formación de “células de trabajo”, compuestas por trabajadores de distintas áreas, con el fin de desarrollar la colaboración entre las direcciones y así contribuir a la competencia visión de la entidad.

b. (MISA, 2011)",

REVISTA INFORMATIVO PRIMERA EDICIÓN TIRAJE 1000 UNIDADES. MINSA HVCA, La Gestión por Competencias es un enfoque que, a juzgar por su creciente aceptación en medios académicos, y por su incorporación en documentos normativos, ofrece una esperanza de solución a un problema largamente examinado en el desarrollo de los recursos humanos: La brecha entre la formación del personal, y los resultados sanitarios deseados.

En la actualidad, el Enfoque de Competencias es empleado por las instancias gubernamentales encargadas de la calidad educativa, como el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa – SINEACE y sus órganos operadores, para efectos tanto de la formación de los recursos humanos en salud, como de sus procesos de certificación periódica. Es empleado también por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en la normatividad general del sistema de recursos humanos. Y para el caso de salud, es empleada por el Ministerio de Salud. Este consenso, siendo positivo, conlleva también el riesgo de la diversificación que puede llevar a paralelismos, cuando no a conflictos. De allí la importancia de definir, entre varias posibilidades iniciales, un enfoque metodológico único, que nos permita sumar esfuerzos en el avance. Y la importancia adicional de compartir los progresos que cada institución va logrando.

Por ello, nos complace poner a disposición del público interesado en el tema, esta publicación, que incorpora tres

documentos: El primero de ellos, sistematiza el proceso y resultados en la definición de competencias laborales genéricas para el personal de salud. El segundo, presenta una guía técnica para la formulación de competencias laborales específicas en salud empleando el enfoque funcional. El tercero, muestra el resultado de la aplicación de la metodología ya explicada, para la identificación de competencias laborales específicas en el primer nivel de atención.

c. (GUILLEN, 2015)

TESIS; GESTIÓN POR COMPETENCIA Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARA PROVINCIA DE

ACOBAMBA – HUANCAMELICA PERIODO – 2015, PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL

HUANCAMELICA. CONCLUSIÓN; Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión por competencia y la municipalidad distrital donde recomienda a las autoridades municipales restantes donde recomienda establecer convenios con Instituciones que capaciten y sensibilicen a los trabajadores empleados a través de reconocimientos y felicitaciones por el trabajo destacado y que estas a su vez socialicen con otros empleados.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

2.2.1.1. Definición de competencias.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación de su proceso de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismos, en actitudes o valores, es una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto. En otras palabras se toma como la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

Competencia consiste en tomar la iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de grupo, ante una situación profesional. Al momento de asumir la responsabilidad de una situación profesional, competencia es enfrentarse a todas las obligaciones y acontecimientos que pueden surgir en dicha situación y adoptar, por sí mismo, todas las iniciativas que les corresponden.

...Se conoce también como el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes

que permiten discutir, consultar o decidir sobre lo que concierne el trabajo (Nuñez, Jorge, 1997).

2.2.1.2. Definición de gestión por competencias.

La gestión por competencias es una metodología o modelo de gestión perfectamente compatible la cual permite gestionar a las personas en las organizaciones, ver la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno, tomando en consideración aspectos como:.

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible)
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

...Esta metodología se está implementando favoreciendo la gestión del talento humano en momentos donde existe constantes cambios que

limitan desarrollo organizacional y empresarial (Barrientos Felipa, 2009).

2.2.1.3. Razones del uso de la Gestión por competencias

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

1. Permite a las empresas tener seguridad de tener a la persona correcta en el lugar correcto en el momento correcto.
2. Otra de las cosas que permite es la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos.
3. Por otro lado, permite contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
4. Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Otra razón es que permite la definición de programas de capacitación flexibles y modulares. De esa forma facilita la formación de individuos, estimulándolo a lo largo de toda la vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado Otra razón es que permite la definición de programas de capacitación flexibles y

modulares. De esa forma facilita la formación de individuos, estimulándolo a lo largo de toda la vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado. Las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejorando las prácticas de la gestión del trabajo, y contribuye al aumento de la productividad y la competitividad.

Al gestionar por competencias, mejoran los resultados del personal, los clientes externos y la organización como meta final. Todo lo anterior se da con un cambio cultural que está dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema donde se logra que el personal, al incrementar sus niveles competencia, aumente la polivalencia, logre su desarrollo profesional y autorrealización; los clientes externos, entonces, perciben las competencias del personal y de la organización, se incrementa la calidad de los productos o servicios, se satisfacen sus necesidades y expectativas, se logra la fidelización de estos clientes a la empresa, y la organización al final experimenta un cambio cultural de aprendizaje, aumenta la inteligencia y adaptabilidad de la empresa, su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del entorno, se asegura el sostén de las ventajas competitivas y aumenta la productividad y la eficacia de la organización.

Las compañías deben encontrar vías de diferenciación y, por ende, deben gestionar por competencias, lo anterior se ha dado que se vive en una era globalizada. Por lo tanto, el desarrollo de las competencias humanas es clave para distinguirse como organización. Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como elemento central.

“En todo caso para gestionar el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a la persona específica que posee un talento específico” (Gary Hamel, 2000)

2.2.1.4. Modelos de Competencias más Utilizadas.

a. El modelo de competencias distintivas.

Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, quienes garanticen mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

b. El modelo de competencias genéricas.

Se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking”.

c. El modelo de competencias funcional

Se basa en la premisa que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción.

- Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido
- Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos
- Implantación del modelo de competencias funcional

- Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
- Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados
- Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que puede obtener una sola persona
- Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno.
- Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.
- Establecimiento de normas de competencias
- Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos

...En cada organización se debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto y la selección del personal debe estar orientado a identificar e incorporar al colaborador con las competencias requeridas para alcanzar el resultado deseado (Corga, 2000).

2.2.1.5. La gestión por competencias en la gerencia pública. La gestión por competencias (gestión del talento humano), es un modelo de gerencia pública integral, la podríamos definir como el conjunto de

programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias, el primer elemento hace referencia a la manera de fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal; cumpliendo las exigencias normativas y basados en los principios de méritos, transparencia y equidad; y como base el perfil por competencias o potencialidades que exige cada cargo. El segundo elemento se refiere a la forma de desarrollar y alcanzar competencias, se incorporan los procesos de aprendizaje continuo y se fortalecen los procesos de inducción teniendo como base la visión compartida, el empoderamiento, la socialización e inclusión ambientada a los grupos de trabajo. Para ello, se deben tener presentes la cultura y el cambio organizacional, factores limitantes en todo proceso de transformación en las entidades públicas.

...dentro de la gestión pública, un sistema de competencias siempre supone un acuerdo entre las competencias que requiere la organización de sus empleados y las competencias que los empleados están de acuerdo en desplegar y/o adquirir para aportar en el trabajo (Rafael folk, 2003).

2.2.1.6. La gestión por competencias como herramienta para la implementación del talento humano.

La Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que se busquen en los colaboradores características claves que requiere la organización o empresa para alcanzar los objetivos que esta se ha trazado, para lo cual debe realizar los siguientes pasos:

Dentro del proceso de afectación del personal: las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios:

- 1) cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa.
- 2) cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.
- 3) todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior.
- 4) diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas.

- 5) identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

En cuanto a las actividades dirigidas directamente a la adquisición de las competencias, esto es, la atracción y selección de personal, los cambios que ha originado el nuevo enfoque son básicamente dos: la reorientación en la entrevista de selección hacia la ya referida entrevista focalizada, y la aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta (saber ser y estar) del candidato.

La gestión por competencias del talento humano busca el desarrollo a largo plazo del colaborador, capacitándole para la comprensión de temas personales y organizativos (competencias) que pueden afectar al desempeño en su función actual o futura.

□ Dentro del proceso de formación y desarrollo: debe buscarse el desarrollo de las competencias necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos que conforman la organización, para lo cual deberá de considerarse el coaching y que puede definirse como un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante al nivel de competencias óptimo para su función actual dentro de la organización. Dado que en la actualidad mentoring y coaching son dos conceptos entre los cuales parece existir cierta confusión. □ Otra modalidad de desarrollo de competencias que podrían aplicar las organizaciones es el autodesarrollo, la cual hace

referencia a un proceso de mejora individual y estructurada pero sin un seguimiento tutelado (como es el caso del mentoring y el coaching). Ahora bien, dicha práctica está fundamentalmente indicada para individuos con un alto nivel de disciplina y autoconfianza, ya que tendrán que superar solos los momentos de duda o bloqueos. No obstante, su bajo coste y facilidad de implantación son algunas de las ventajas asociadas a esta modalidad de desarrollo de competencias.

- Dentro del proceso de recompensas y sanciones: la evaluación del desempeño según las competencias debe orientarse hacia la apreciación de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Por tanto, una evaluación efectiva del desempeño se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa. Un método novedoso y efectivo para ello es el conocido como Evaluación a 360°, ya que orienta el trabajo de las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo del superior jerárquico de la persona evaluada, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos. ...gestión por competencias es considerado como una herramienta que implementa la gestión del talento humano porque permite realizar

una evaluación al momento actual de las competencias y brindar oportunidades para desarrollarlas para el trabajo futuro, a la vez incorpora una visión más objetiva y global que la que aportan los procesos tradicionales, (Bernal Martínez, 2007).

2.2.1.7. Principios de la gestión por competencias.

1. Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
2. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.
3. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
4. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
5. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

2.2.1.8. Modelos de Gestión por Competencias

Gestión por competencias, como un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, en procura de propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Es así como, la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber:

- La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas).
- El marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos).
- Los procesos de trabajo (cómo trabajamos).
- Los indicadores de gestión (para qué trabajamos).
- La cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos). **Niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes en la selección del personal.**

Distinguiremos tres procesos básicos en la Gestión del talento humano:

- **Proceso de afectación:** tiene como objetivo principal garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad. Sus principales actividades están orientadas hacia tareas de reclutamiento, selección e integración o socialización del recién incorporado.
- **Proceso de formación y desarrollo:** persigue alcanzar el nivel de capacitación y desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de una correcta ejecución de las tareas asignadas. Sus principales actividades se centran en

el diseño de los programas formativos y la planificación y gestión de la carrera profesional.

- **Proceso de recompensas y sanciones:** engloba el conjunto de decisiones tomadas por la organización con el fin de controlar e incentivar unos comportamientos adecuados en los individuos que la integran. Para su correcta ejecución se hace necesario, fundamentalmente, un diseño equitativo del esquema retributivo ofrecido a los colaboradores y una evaluación objetiva del desempeño de éstos.

2.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

2.2.2.1. Definición de la Gestión por Resultados:

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos de esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados), es de esta manera que podemos concluir que:

- La gestión por resultados se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que

se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.

- Las ventajas de este tipo de administración son que produce mejores resultados, costos más bajos, un mejor desempeño, un número mayor de personas a promover, mejor calidad en el servicio, una administración más profesional de los salarios, y el desarrollo de las mejores capacidades de los empleados.

Por lo general un programa gestión por resultados tiene cuatro componentes:

- a) **La especificidad de las metas:** Lograr el objetivo de una manera tangible.
- b) **La participación en la toma de decisiones:** El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c) **Un plazo explícito:** Cada objetivo tiene un plazo determinado.
Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- d) **Retroalimentación acerca del desempeño:** En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

Mejorar la eficiencia y la efectividad a través del aprendizaje organizacional.

Cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas a través de reportes de desempeño.

...La Gestión orientada a Resultados es una estrategia que busca lograr cambios importantes, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central o lo que es igual a considerar como un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión, (pedro makon, 2000).

La gestión por resultados presenta las siguientes características:

- La gestión por resultados es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.
- La gestión por resultados es un proceso por el cual los gerentes y colaboradores, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la gestión por resultados utiliza el establecimiento conjunto de objetivos.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición: Básicamente la gestión por resultados está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos.

...Las características de la gestión por resultados constituye un método práctico a través del cual se busca la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización, (Sulbaran, 2000).

2.2.2.2. Por gestión por resultados, comprende:

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados.
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades.
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados.
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones.
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

¿Qué se debe evitar en la gestión por resultados?

- Objetivos poco claros.
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.

Determinación de resultados u objetivos:

La gestión por resultados, es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de

una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un resultado u objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

Jerarquía de resultados u objetivos

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyen con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

Ciclo de la gestión por resultados

La gestión por resultados tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la gestión por resultados presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.

Modelo de Humble

John W. Humble define la gestión por resultados como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa para definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

1. Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar. Estos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos.

3. Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
4. Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
5. Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.

Modelo de Odiorne

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas:

1. Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los resultados u objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus colaboradores llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado,

frente a los plazos intermedios previamente establecidos en las 4 etapas.

6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del colaborador, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

Ventajas de la gestión por resultados

Harold Koontz señala cuatro ventajas.

1. **Mejoría de la administración:** Todas las ventajas de la administración por resultados u objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la gestión por resultados exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.
2. **Clarificación de la organización:** Otro beneficio importante de la gestión por resultados es que obliga

al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

3. Estímulo al compromiso personal: Una de las grandes ventajas de la gestión por resultados es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
4. Desarrollo de controles efectivos: En la misma forma en que la gestión por resultados produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

...la ventaja de la gestión por resultados es que proporciona a la organización una mejor administración, mejor clarificación a la organización, compromiso personal, desarrollo de controles eficaces, (Rodríguez Torres, 2010).

Desventajas de la gestión por resultados

Tomando nuevamente como referencia a Koontz podemos encontrar algunas desventajas en esta técnica, a pesar de lo sencilla que pueda parecer la

gestión por resultados, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los colaboradores qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas: Al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

Dificultad al establecer metas: Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitará de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para

desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

Insistencia en las metas a corto plazo: Los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan a corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

Peligro de inflexibilidad: Con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas es tonto esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas.

...la desventaja de la gestión por resultados se manifiesta por peligro de inflexibilidad, hincapié en las metas de corto plazo, dificultad para establecer metas, deficiencia en la enseñanza de la filosofía, **(Rodríguez Torres, 2010).**

2.2.2.3. Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir

los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

Por gestión por resultados, comprende:

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados;
- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades;
- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados;
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios;

- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones;
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

Qué se debe evitar en la gestión por resultados?

- Objetivos poco claros
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados
- Selección de resultados e indicadores no realistas
- Preponderancia de indicadores cuantitativos
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos

Antecedentes de la Gestión por Resultados

La teoría neoclásica fue desplazando progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización; los enfoques que se basaban en el “proceso” y los “medios” fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines), por lo que la preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar.

La administración por resultados o Gestión por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Este tipo de administración apareció recientemente en 1954 con Peter F.

Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Esta metodología surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese

criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

Beneficios de la Gestión por resultados

Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.

- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace -que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

Terminología utilizada en la Gestión por Resultados

Resultado: es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

Resultados a nivel de productos (o parciales): son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se

obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final. Resultados a nivel de efecto (o final): es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo): son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto. Riesgo: es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos

Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto, de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos:

Indicadores: son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.).

(Durlandy Chaverra M, 2008) “Conceptualización y características de la Gestión por resultados”.

2.2.2.4. Crítica de a la Gestión por Resultados.

La gestión por resultados no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la gestión por resultados incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien. Allí comienzan a presentarse problemas con la gestión por resultados.

Humble asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la gestión por resultados

1. No lograr la participación de la alta gerencia.
2. Decir a todos que la gestión por resultados es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar la gestión por resultados dentro de una manera acelerada.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.
6. Aplicar la gestión por resultados en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la gestión por resultados a personal de nivel inferior.

8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

Criticas de LEVINSON

Levinson destaca que la gestión por resultados no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre. Según Levinson, el proceso "ideal" de la gestión por resultados debe desarrollarse en cinco etapas.

1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio colaborador.
2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo.
3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento.
4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso.
5. Análisis entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado.

En conclusión, Levinson afirma que la gestión por resultados y los procesos de evaluación del

desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

Criticas de LODI

Lodi recuerda que la gestión por resultados tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en las áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

2.3. HIPOTESIS

2.3.1. HIPOTESIS GENERAL:

La Gestión por Competencia se relaciona de manera positiva y significativamente con la Gestión por Resultados en la Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014.

2.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICA:

- a. El logro de resultados de la gestión por competencia se relaciona directamente con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.
- b. El logro de la calidad de la gestión por competencia se relaciona directamente con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.
- c. La competencia actitudinal de la gestión por competencia se relaciona directamente con la gestión por resultados en las Direcciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica- 2014.

2.4. VARIABLES DE ESTUDIO:

VARIABLES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) (GESTION POR COMPETENCIAS)	• Logro de resultados. • Logro de calidad. • Competencia actitudinal.
VARIABLE DEPENDIENTE (Y) (GESTIÓN POR RESULTADOS)	• Logro de metas cuantificables. Tiempo oportuno.

Definición Operativa De Variables E Indicadores

VARIABLES	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE (GESTION POR COMPETENCIAS)	Gestión por competencia: es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro de perfil. Según; Pedro Tito H. (LIMA – 2012) “Gestión por Competencia y Productividad Laboral en la Empresas del sector de calzados de Lima Metropolitana”	Garantiza una selección correcta del talento humano para ser distribuido y ubicado en el puesto adecuado y momento adecuado para cumplir las funciones y responsabilidades establecidas.	Logro de resultados	Conocimientos
			Logro de calidad	Habilidades
				Destrezas
			Competencia actitudinal	Conducta
				Actitudes
VARIABLE DEPENDIENTE	Gestión por Resultados es una forma de pensar y			Eficacia

(GESTIÓN POR RESULTADOS)	actuar que ser articula sobre una conjunto de herramientas prácticas que permiten mejorar la gestión pública alcanzando objetivos ligados al tiempo, las cuales deben expresarse en términos humanos, es decir en términos de efectos directos del desarrollo.	Alcanzar metas y objetivos en tiempo oportuno haciendo uso de la eficacia y eficiencia de los recursos disponibles, permitiendo mejorar una situación real a una situación ideal.	Logro de metas	efectividad
			cuantificables	
			Tiempo oportuno	
				Responsabilidad
				Puntualidad.
	Según; Alejandro Jiménez R. (2012) "Análisis de Programa de Gestión por Resultados"			

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

3.1.1. Universidad Nacional de Huancavelica:

3.1.1.1. Sobre nuestra Universidad:

La Universidad Nacional de Huancavelica es un lugar de Conocimiento, Investigación y Desarrollo. Estamos muy orgullosos de estos tres principios. Son la base de nuestras estrategias en el aprendizaje, enseñanza, y la investigación, que nos ayudan a interactuar con el mundo globalizado de la actualidad. Es por eso que ha pasado a desempeñar un papel vital para el desarrollo de nuestra región alto andina, así como de todo el Perú e Internacionalmente, gracias a los convenios con universidades extranjeras y nacionales. Nuestra visión

para la educación superior va más allá de abrir las mentes y ampliar los horizontes individuales. Queremos que nuestros egresados sean valiosos para el desarrollo económico, social y cultural en los cargos donde van a desempeñarse.

3.1.1.2. Reseña histórica de la Universidad Nacional de

Huancavelica: El origen de la Universidad Nacional de Huancavelica se remonta a la época del Gobierno del Gral. Manuel A. Podría, en la que se presentan una serie de proyectos de creación de Universidades. Durante el gobierno del Dr. Alan García Pérez, el proyecto presentado por el diputado Dr. Moisés Tambini del Valle fue aprobado por Ley N° 25265, la misma que se promulgó y se publicó el 20 de junio de 1990, creando la Universidad Nacional de Huancavelica con las siguientes Facultades: Ciencias de Ingeniería, Educación y Enfermería; constituyéndose en la primera Universidad peruana que por creación tiene carácter descentralizada.

Resaltamos la contribución eficaz de los diputados de entonces, señores Tasiano Girón, Andrés Loayza y Alejandro Herrera; del senador Rolando Breña Pantoja y de la Asociación de Estudiantes Universitarios Huancavelicanos Residentes en Lima, presididos por el Dr. Jorge Matos Mendieta.

La Primera Comisión Organizadora, designada por la Asamblea Nacional de Rectores con Resolución N° 0270-90-ANR del 02 de octubre de 1990, estuvo

integrada por el Ing. Armando Zarate Gonzáles, Presidente, el Ing. Mario Córdova, Vicepresidente Académico y Lic. Marino Llanos Villajuán, Vice Administrativo. La instalación oficial fue el 14 de octubre de 1990 en la Histórica Plaza de Armas de la ciudad de Huancavelica. El 15 de junio de 1992, inició las actividades académicas tanto en Huancavelica, en la Escuela Primaria de San Cristóbal, como en las subsedes descentralizadas de Acobamba, Angaraes y Tayacaja. La Asamblea Nacional de Rectores, con fecha del 26 de febrero de 1993, expidió la Resolución N° 278- 93-ANR, nombrando a la segunda Comisión Organizadora conformada por el Físico Carlos Galarza Zavaleta, Presidente, Lic. José López Ganoza, Vicepresidente Académico, y CPC. Alejandro Rodríguez Aguilar, Vicepresidente Administrativo. Posteriormente se sumaron otras tres comisiones presididas por el ING. Carlos Escobar Barrientos, Adolfo Cortavarría Linares y Luís Guzmán Cabrera.

En el año 2000 se obtuvo la ansiada autonomía, saliendo elegido como primer Rector (e); el Lic. Juan Huayllani Moscoso y sus vicerrectores: Mg. Honorato Villazana Razuhuamán y el Dr. Omar Burga Mostacero. En el año 2003 fue elegido Rector (e) el Mag. Manuel J. Basto Sáez con sus vicerrectores: Dr. Alfonso G. Cordero Fernández y Adolfo R. Cortavarría Linares. En el año 2007 sale elegida la Dra. Yda F. Camposano Córdova con sus vicerrectores, Mg. Zeida P. Hoces La Rosa y Edgar C. Quispe Peña; posteriormente asume como Vicerrector Académico, el Ing. Ruggertus Neil De La Cruz Marcos. En el año 2011, ante conflictos

institucionales y sociales, la ANR., designa una Comisión de Orden y Gestión, integrada por: Dra. Lida Violeta Ascencios Trujillo, Presidenta, Dr. Darío Medina Castro, Vicepresidente Académico y Dr. Guillermo, Auris Melgar, Vicepresidente Administrativo. En agosto de 2012, la ANR., designa como nuevos miembros de la Comisión de Orden y Gestión – UNH., al Ing. Luis B. Guzmán Cabrera, Presidente, Dr. Washington Zevallos Gamez, Vicepresidente Académico y el Mg. Humberto Sánchez Villanueva, Vicepresidente Administrativo. El 6 de noviembre de 2012 se retoma nuevamente la autonomía universitaria, tomando posición de cargo, las actuales autoridades universitarias: Dra. Zeida P. Hoces la Rosa, Rectora; Ph. D. Agustín Perales Angoma, Vicerrector Académico y el Dr. Adolfo R. Cortavarría Linares, Vicerrector Administrativo. En el transcurrir del tiempo se vinieron creando nuevas carreras profesionales como: Ing. de Sistemas, Agroindustria, Ing. Civil -

Huancavelica y Civil – Lircay, Administración,

Contabilidad, Derecho y Ciencias Políticas, Obstetricia, Ing. Ambiental y Sanitaria, Economía, Nutrición y Bromatología, Ing. Ambiental- Lircay, las dos últimas carreras profesionales citadas entraran en funcionamiento cuando el Ministerio de Economía y Finanzas otorgue el presupuesto para plazas orgánicas para docentes y administrativos, entre otros. La Universidad Nacional de Huancavelica viene apostando por elevar la calidad de formación profesional y para tal efecto, capacita al personal

docente, administrativo y promueve la mejora de la infraestructura necesaria.

3.1.1.3. Facultades y Escuelas Profesionales la Universidad Nacional de Huancavelica.

La Universidad Nacional de Huancavelica cuenta con las siguientes Facultades y Escuelas Profesionales: **A.** Facultad de Ciencias de Ingeniería:

- a. Escuela Profesional de Zootecnia.
- b. Escuela Profesional de Ingeniería Civil-Huancavelica.
- c. Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental y Sanitaria. **B.** Facultad de Educación.

- a. Escuela Profesional de Educación Inicial.
- b. Escuela Profesional de Educación Primaria.
- c. Escuela Profesional de Educación Secundaria.

- ✓ Carrera de Matemática, Computación e Informática.

- ✓ Carrera de Ciencias Sociales y Desarrollo Rural.

- d. Escuela Profesional de Educación Especial.

- e. Facultad de Ciencias Empresariales.

- a. Escuela Profesional de Administración.
- b. Escuela Profesional de Contabilidad.
- c. Escuela Profesional de Economía.

D. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas:

- a. Escuela Profesional de Derecho y Ciencias Políticas.**

E. Facultad de Ciencias Agrarias.

- a. Escuela Profesional de Agronomía.**
- b. Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial.**

F. Facultad de Ingeniería de Minas - Civil - Ambiental.

- a. Escuela Profesional de Ingeniería de Minas.**
- b. Escuela Profesional de Ingeniería Civil - Lircay.**
- c. Escuela Profesional de Ingeniería Ambiental.**

G. Facultad de Ingeniería Electrónica - Sistemas.

- a. Escuela Profesional de Ingeniería Electrónica.**
- b. Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.**

H. Facultad de Enfermería:

- a. Escuela Profesional de Enfermería.**

I. Facultad de Obstetricia:

- a. Escuela Profesional de Obstetricia.**

3.1.1.4. Organigrama Estructural de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Aprobado con Resolución Nº 0768-2015-CU-UNH



3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según; **Wernher von Braun (2006)**, menciona en su libro según el tipo de investigación, porque se entiende como aquella que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente. **(Pg.112)**.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según; **Hernández S, Fernández C y Baptista L.** (4ta edición), menciona en su libro “metodologías de la investigación”, se utilizó el nivel de investigación Correlacional, porque tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. **(Pg.47)**.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según **Enríquez R. (2014)**, menciona en su tesis de investigación el Método lógico: inductivo –deductivo y analítico-sintético. Porque primero partiremos de identificar el perfil de los profesionales que se encuentran en las direcciones responsables del rectorado luego se comparara con lo establecido en el MOF (Manual de Organización y Funciones), **(Pg.215)**

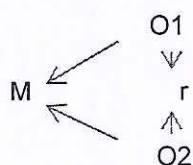
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según; **Kerlinger (1979)**, en su libro Se empleó un diseño no experimental, transeccional descriptivo porque en la investigación no experimental se observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. **(Pg.116)**

1) **No experimental**, porque no se manipula la variable.

- **Transeccional**, porque se realizó en un momento determinado.

- **Descriptivo correlacional**, porque se recogerá las características fundamentales que presenta la gestión por competencias frente a la gestión por resultados.



- M=Muestra.
- O1= gestión por competencias.
- O2=logro de la gestión por resultados.
- r= relación

3.6. POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO

a) **Población:** según; **Paula Lagares B. (2009)**, en su libro, menciona que la población es un universo de discurso o población es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación, o lo que es lo mismo el conjunto de las entidades a las cuales se refieren las conclusiones de la investigación, **(Pg.15)**

b) **Muestra:** según; **Hernández S, Fernández C y Baptista L. (2010)**, La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, la muestra estará constituida por todos los trabajadores de las Direcciones de Planeamiento y Presupuesto, Infraestructura, Cooperación Técnica, Secretaría General, Calidad Académica, Oficina de

Programación de Inversiones, Asesoría Jurídica, e Imagen Institucional **(Pg.263)**

c) **Muestreo:** según; **Hernández S, Fernández C y Baptista L. (2010)**, Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos

también muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Para lo cual se aplicara. La **No probabilístico**, porque entraran al estudio todo el personal que labora en las direcciones dependientes del rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica seleccionado por la complejidad de sus funciones administrativas.(Pg. 278)

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos y determinar la Gestión por Competencias y la relación con la Gestión por Resultados de las Direcciones a cargo del rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica utilizaremos lo siguiente.

a) TÉCNICA:

Entrevista.

b) INSTRUMENTO:

Guía de entrevista.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se procederá del modo siguiente:

- a)** Determinar la validez y confiabilidad de la entrevista que recogerá información sobre la gestión por competencias frente a la gestión por resultados.
- b)** Realizar gestiones de autorización para el proceso de recolección de datos ante el rectorado.
- c)** Aplicación de la entrevista a los trabajadores de las direcciones dependientes del rectorado.
- d)** Se realizará la tabulación y codificación de los resultados obtenidos para su respectivo análisis estadístico.

- e) Se procederá con el análisis estadístico haciendo uso del software estadístico IBM SPSS Statistics v 20 y Microsoft office Excel v 2010 simultáneamente estos resultados se transferirá a Microsoft Word 2010 para la presentación final de los resultados.
- f) Una vez obtenidos las tablas y gráficos estadísticos se procederá al análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos para luego llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.9. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará:

➤ **Técnicas estadísticas:**

Estadística descriptiva. Media, moda, mediana, mínimo, máximo, desviación estándar, varianza y tabla de frecuencias con sus respectivos gráficos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4. 1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la presentación de datos se utilizó el estadístico chi-cuadrada y cuadros simples, la presentación gráfica mediante barras y gráficos lineales. En primer lugar se presenta los datos de la Gestión por Competencias y sus dimensiones de forma individual y en segundo lugar, sobre la Gestión por Resultados y sus dimensiones en forma individual, luego se presenta la docimasia de hipótesis y datos de relación entre las variables.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA.

TABLA N° 01

GESTIÓN POR COMPETENCIAS	PERSONAS	% PERSONAS
Personal con competencias	42	73.68%
Personal sin competencias	15	26.32%
TOTAL	57	100.00%

Fuente: Cuestionario para medir la Gestión por competencias, aplicado en Mayo del 2015.

GRÁFICO N° 01



Fuente: Cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 01:

En el cuadro se observa que 57 encuestados representan el 100.0 %, de los trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, de los cuales 42 encuestados que representa un 73.68% son trabajadores que cuentan con competencias y 15 personas que representan un 26.32% son trabajadores que no cuentan con competencias, tal como lo demuestra Enríquez R. en su investigación, "análisis de la gestión de recursos humanos por competencias y su

incidencia en el desempeño del personal administrativo de la universidad politécnica estatal de Carchi", donde concluye que una organización está constituida de talento humano con competencias y sin competencias, esto generando que no se realice un correcto desempeño organizacional y reduciendo la posibilidad fortalecer unidades realizando la rotación de personal por falta de talento humano con competencias.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIMENSIÓN LOGRO POR RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA.

TABLA N° 02

LOGRO DE RESULTADOS	PERSONAS	% PERSONAS
CON RESULTADOS	43	75.44%
SIN RESULTADOS	14	24.56%
TOTAL	57	100.00%

Fuente: Cuestionario para medir la Gestión por competencias, aplicado en Mayo del 2015.

GRÁFICO N° 02



Fuente: cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 02: Del total de personas encuestadas, 57 representan al 100 %, 43 encuestados representan un 75.44 % del total de trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, quienes logran resultados dentro de su desempeño y 14 personas que

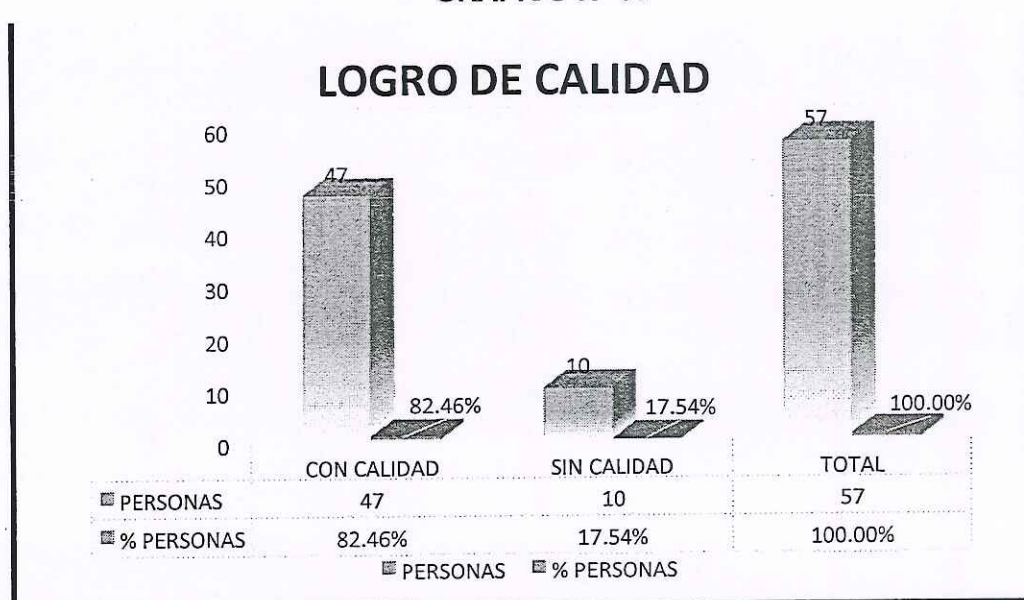
representa a un 24.56 % de los trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, no logran resultados dentro de su desempeño, tal como lo manifiesta tito H. (2012) en su investigación titulado “gestión por competencia y productividad laboral en empresas del sector confección de calzados de lima metropolitana”, donde concluye que dentro de una organización es importante implementar herramientas de desarrollo de conocimientos para mejorar el desempeño y de esta manera alcanzar los resultados que la organización tiene establecido.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIMENSIÓN LOGRO DE CALIDAD DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA. TABLA N° 03

LOGRO DE CALIDAD	PERSONAS	% PERSONAS
CON CALIDAD	47	82.46%
SIN CALIDAD	10	17.54%
TOTAL	57	100.00%

Fuente: Cuestionario para medir la Gestión por competencias, aplicado en Mayo del 2015.

GRÁFICO N° 03



Fuente: cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 03: Del cuadro podemos precisar que, 57 encuestados representan el 100% de los trabajadores administrativos que laboran en las direcciones universitarias dependientes del rectorado, 47 encuestados representan el 82.46%, quienes cuentan con competencias que les permiten tener logros de calidad dentro de sus actividades y 10 encuestados que representan el 17.54%, no cuentan con competencias lo que no les permite tener logros de calidad dentro de sus actividades, tal como lo refiere Muñoz R. (2012) en su investigación titulado "modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicados a puestos operativos y de coordinación.", donde concluye que los trabajadores o colaboradores pueden potenciar sus competencias apoyados de un mentoring y/o coach en la actividad diaria que permita mejorar su desempeño y alcanzar un logro de calidad.

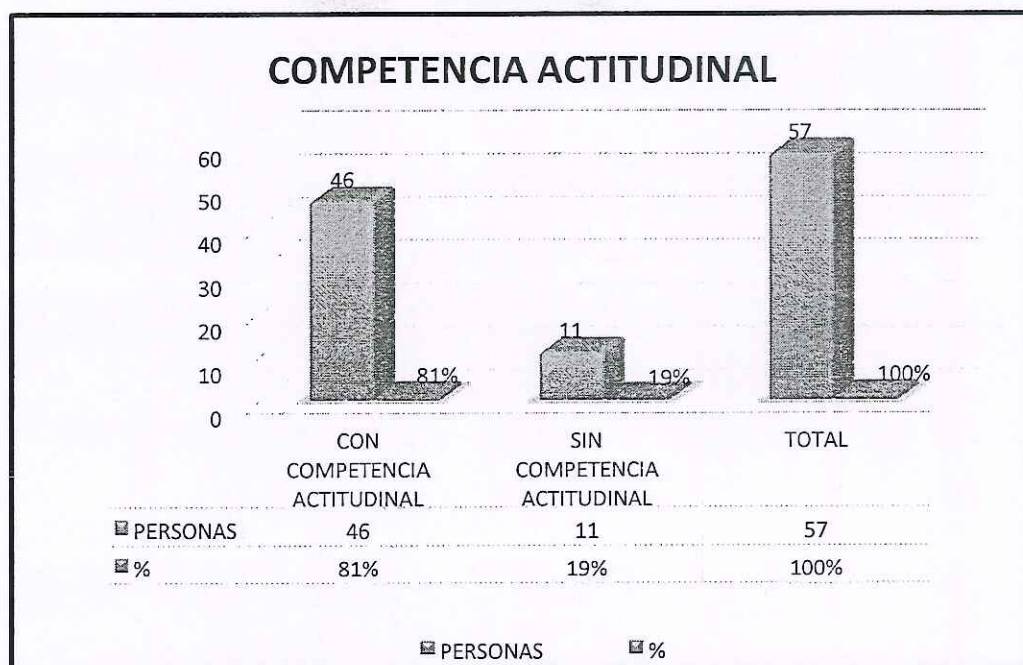
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIMENSIÓN COMPETENCIA ACTITUDINAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA.

TABLA N° 04

COMPETENCIA ACTITUDINAL	PERSONAS	%
CON COMPETENCIA ACTITUDINAL	46	81%
SIN COMPETENCIA ACTITUDINAL	11	19%
TOTAL	57	100%

Fuente: Cuestionario para medir la Gestión por competencias, aplicado en Mayo del 2015.

GRÁFICO N° 04



Fuente : cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 04: En el cuadro se observa, 57 encuestados representan el 100.0

%, de los cuales 46 trabajadores que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, representa un 82.46 % quienes cuentan con competencias actitudinales dentro del desempeño de sus funciones y 11 trabajadores que representa el 17.54 % son trabajadores que no cuentan con competencias actitudinales dentro del desempeño de sus funciones, tal como lo refiere Gonzales R (2012), donde concluye que los funcionarios se esfuerzan por lograr objetivos establecidos respetando plazos y calidad, esperando que gestionen eficientemente los recursos y que identifiquen los puntos críticos de cada objetivo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS.

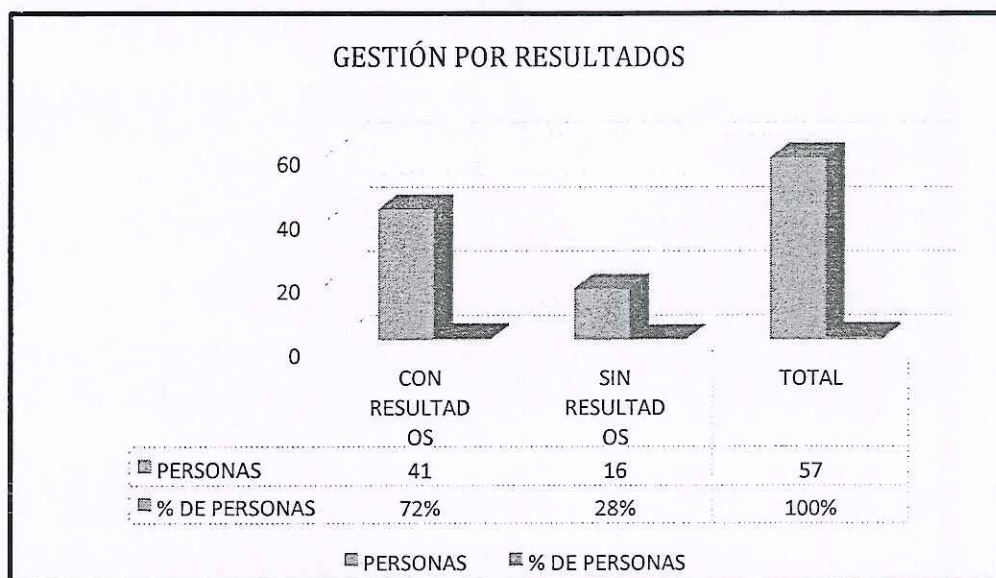
GESTIÓN POR RESULTADOS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA.

TABLA N° 05

GESTIÓN POR RESULTADOS	PERSONAS	% DE PERSONAS
CON RESULTADOS	41	72%
SIN RESULTADOS	16	28%
TOTAL	57	100%

Fuente: Guía de observación aplicado en Mayo – 2015

GRAFICO N° 05



Fuente : cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 05: En el cuadro se observa que, 57 encuestados representan el

100.0 %, 41 trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica representan un 72.0% son trabajadores logran resultados durante su desempeño y 16 personas que representan el 28.0%, son trabajadores que no alcanzan resultados durante su desempeño de sus actividades, tal como lo refiere Ana López A. (2010) en su investigación titulado "la gestión por objetivos en la

empresa privada”, donde concluye que no existe un modelo único ideal para implementar la gestión por resultados en las empresas ya que estas deben estar diseñadas de acuerdo a sus necesidades y condiciones particulares.

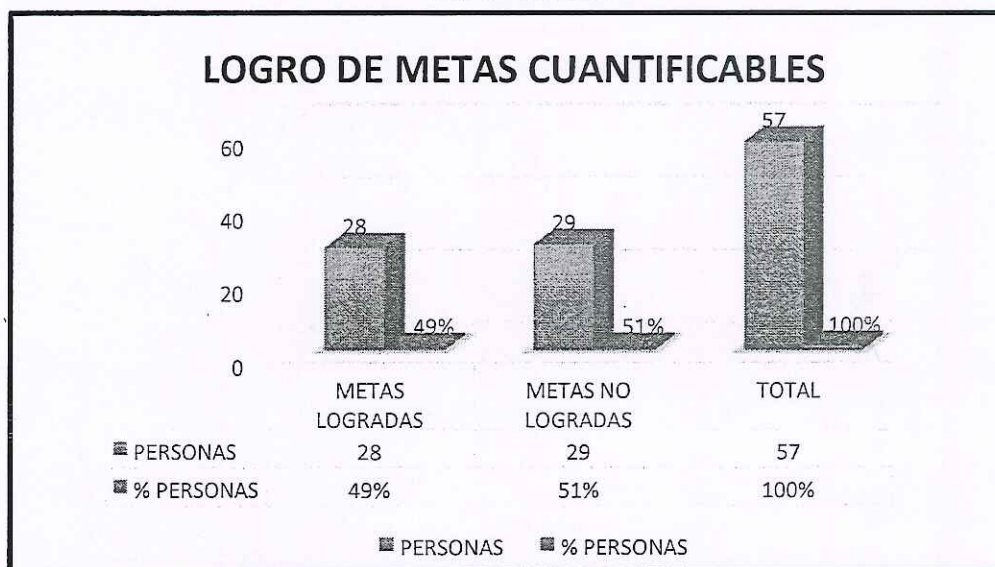
GESTIÓN POR RESULTADOS DIMENSIÓN “LOGRO DE METAS CUANTIFICABLES” DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA.

TABLA N° 06

LOGRO DE METAS CUANTIFICABLES	PERSONAS	% PERSONAS
METAS LOGRADAS	28	49%
METAS NO LOGRADAS	29	51%
TOTAL	57	100%

Fuente: Guía de observación aplicado en Mayo – 2015

GRAFICO N°0



Fuente : cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 06: En el cuadro se observa que, 57 trabajadores representan el

100.0%, de encuestados, donde 28 trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, representan un 49.0%, además son trabajadores que logran las metas que se programan y 29 trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad

Nacional de Huancavelica que representan el 28.0% son trabajadores que no logran las metas que se programan, tal como lo afirma Claudia rodas V. (2014), en la investigación titulada “gestión por resultado en la empresa” donde concluye que la empresa al contar con deficiencia dentro de la planeación y la selección de su personal contando con personal carente de experiencia lo que no permite el logro de metas además que las personas contratadas deben variar de acuerdo a la calidad de la empresa.

GESTIÓN POR RESULTADOS DIMENSIÓN “TIEMPO OPORTUNO” DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS DIRECCIONES UNIVERSITARIAS DEPENDIENTES DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA. CUADRO N° 07

TIEMPO OPORTUNO	PERSONAS	% PERSONAS
ACEPTABLE	41	72%
INACEPTABLE	16	28%
TOTAL	57	100%

Fuente: Guía de observación aplicado en Mayo – 2015

GRAFICO N°7



Fuente : cuestionario de la encuesta aplicada.

Interpretación del grafico N° 07: En el cuadro de la dimensión tiempo oportuno, se observa que, 57 trabajadores representa 100.0% de los encuestados, donde 41 trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de

Huancavelica, representa un 72.0% son trabajadores que cumplen sus responsabilidades dentro del tiempo oportuno y 16 trabajadores administrativos que laboran en las Direcciones Universitarias dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica, equivalente al 28.0% son trabajadores, que cumplen sus responsabilidades fuera del tiempo oportuno, tal como lo refiere Gonzales N. (2010) en su investigación titulado análisis de la gestión por competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño, donde concluye que la empresa ha dado una mayor atención a la competencia dentro del momento oportuno como contribución a resultados, obteniendo que la empresa en el Perú se encuentra en mejores condiciones que el resto ubicado dentro de latino américa.

DOCIMASIA DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de la hipótesis se ha utilizado el estadístico chi cuadrada.

CALCULANDO LA FRECUENCIA OBSERVADA

VARIABLES		GESTIÓN POR RESULTADOS		TOTAL
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	DIMENSIONES	Sin Resultados	Con Resultados	
	Personal sin competencias	1	13	14.0
	Personal con competencias	16	27	43.0
	TOTAL	17	40	57

CALCULANDO LA FRECUENCIA ESPERADA

VARIABLES		GESTIÓN POR RESULTADOS		TOTAL
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	DIMENSIONES	Sin Resultados	Con Resultados	
	Personal sin competencias	4.175	9.825	14.0
	Personal con competencias	12.825	30.175	43.0
	TOTAL	17	40	57

CALCULANDO LA CHI CUADRADA

Por medio de la formula siguiente se tendrá la chi cuadrada con un grado de libertad de 2.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

x^2 = Chi cuadrada

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Remplazando los datos tendremos.

CASILLAS X,Y		Observados	Esperados	(O-E)2	(O-E)2/E
Sin Resultados	Personal sin competencias	1	4.18	10.08	2.41
Con Resultados	Personal sin competencias	13	9.82	10.08	1.03
Sin Resultados	Personal con competencias	16	12.82	10.08	0.79
Con Resultados	Personal con competencias	27	30.18	10.08	0.33
CHI Cuadrada					4.562

CONSTATACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Nula (H_0):

La Gestión por Competencia no se relaciona favorablemente en la Gestión por Resultados en la Direcciones dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014.

Hipótesis Alternativa (H_A):

La Gestión por Competencia se relaciona favorablemente en la Gestión por Resultados en la Direcciones dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014.

Grados de libertad: $(2-1) (2-1) = 1$

Chi cuadrada = 4.562

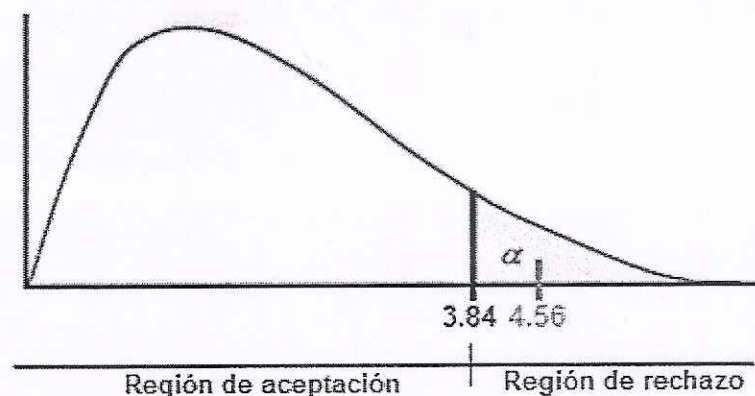
De acuerdo a la tablas de distribución de Chi cuadrada se tiene:

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad.

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514

REGIÓN DERECHAZO.

El χ^2 teórico o crítico con 2 grados de libertad al nivel de 0.05 y una cola es de 4.56 Por lo tanto en el gráfico se tiene de la siguiente manera.



Como χ^2 calculado (4.56) cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis de Investigación. Es decir que si se relaciona favorablemente la Gestión por Competencia con la Gestión por Resultados.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO

Hipótesis Nula (H_0):

La Gestión por Competencia no se relaciona favorablemente en la Gestión por Resultados en la Direcciones dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014. **SE RECHAZA.**

Hipótesis Alternativa (H_A):

La Gestión por Competencia se relaciona favorablemente en la Gestión por Resultados en la Direcciones dependientes del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014. **SE ACEPTA**

4. 2. DISCUSIÓN

En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables de Gestión por Competencia y Gestión por Resultados en los Trabajadores de las direcciones dependientes del rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo - 2014. Al

respecto no hay estudios que demuestran la relación de Gestión por Competencia y Gestión por Resultados.

Los autores, 2010, manifiestan que existe correlación significativa entre la gestión por resultados; los autores, 2008, señalan que el gestión por competencia determina el comportamiento de los Trabajadores en una Organización, comportamiento éste que ocasiona la productividad de la Institución a través de un Desempeño Laboral eficiente y eficaz;

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo el estudio sobre la relación de la gestión por competencia y gestión por resultados de las direcciones dependientes del rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo - 2014. Se llegó a las siguientes conclusiones.

1. La relación encontrada entre la variables de gestión por competencia es de 73.68 %, la cual resulta ser Positiva y Significativa, es decir a medida, que mejoran las competencias de los trabajadores administrativos de las direcciones objeto de estudio, mejoran Correlativamente el Desempeño Laboral. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis alternativa de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
2. La relación encontrada entre la variables gestión por resultados es de 72.00 %, la cual resulta ser Positiva y Significativa, es decir a medida que, mejoran los resultados de las direcciones dependientes del rectorado, mejorara la situación real de una actual a una ideal, Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis alternativa de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
3. La relación encontrada entre las dimensiones del logro de resultados como componente de la gestión por competencia se relacionan directamente con la gestión por resultados es de 75.44 %, la cual resulta ser Positiva y Significativa, es decir a medida que, el logro de resultados de la Institución mejora Correlativamente a la mejora de los conocimientos de los trabajadores.
4. La relación encontrada entre las dimensiones del logro de calidad como componente de la gestión por competencia se relacionan directamente con la gestión por resultados es de 82.46 %, la cual resulta ser Positiva y Significativa, es decir a medida que, el logro

de calidad de la Institución mejora Correlativamente a la mejora de las habilidades y destrezas.

5. La relación encontrada entre las dimensiones de competencia actitudinal como componente de la gestión por competencia se relacionan directamente con la gestión por resultados es de 81.00 %, la cual resulta ser Positiva y Significativa, es decir a medida, que el logro de resultados de la Institución mejora Correlativamente la conducta actitudinal habrá mejorado.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar las unidades de reclutamiento que oriente con una capacidad de una gestión por competencia orientado a una gestión por resultado de acuerdo a la necesidad de la universidad nacional de Huancavelica.
2. Desarrollar y mejorar significativamente el logro de resultados en la gestión por competencia ya que el resultado es de 73.68% positivamente para todos los trabajadores administrativos dependientes del rectorado de la universidad nacional de Huancavelica.
3. Evaluar sistemáticamente los niveles del logro de calidad para mejorar los resultados positivamente de los trabajadores dependientes del rectorado de la universidad nacional de Huancavelica.
4. Establecer un sistema de trabajo que oriente a una competencia actitudinal más participativo con entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en cada una de las direcciones.
5. Se debe realizar una mejora en los sistemas de servicios en tiempo oportuno, estableciendo nuevas políticas que mejoren la responsabilidad de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- CABRERA, E. (2012). *tesis: "gestion por competencia del talento humano en la asociacion civil sin fines de lucro sociedad misionera internacional". venezuela - caracas.*
- GONZALES. (2010). *"la nueva gestion publica y la gestion por competencias".* españa: universidad
rovira.
- GUILLEN, C. (2015). *"gestión por competencia y clima institucional en la municipalidad distrital de paucara provincia de acobamba – huancavelica".* huancavelica: u.a.p.
- Huamani, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confeccion de calzados de lima.* lima.
- IRIS, C. (2014). *"la gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de concepción".* huancayo: u.n.c.p.
- KENY. (2010). *"gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de ayacucho".* ayacucho: u.n.s.c.h.
- MENDOZA, L. (2013). *"modelo de gestion por competencias para la empresa acmed s.a.c".* cartagena: universidad de cartagena.
- MENDOZA, P. (2013). *"la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño en la municipalidad provincial de castrovirreyna".* huancavelica - catrovirreyna: u.c.v.
- MISA. (2011). *"la gestión de competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud".* revista informativo.
- pag19. (s.f.). *la gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el*
desarrollo.
- TITO. (2012). *"gestión por competencia y productividad laboral en empresas del sector confección de calzados de lima metropolitana".* lima: u.n.m.s.m.

ANEXO

**FOTOS DE
APLICACIÓN DE
ENCUESTA DE
INVESTIGACIÓN**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Trabajador de la Dirección de Logística



Trabajadora de la Dirección de Secretaría General



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Trabajadora de Asesoría Legal



Trabajadora de la Dirección de Logística



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



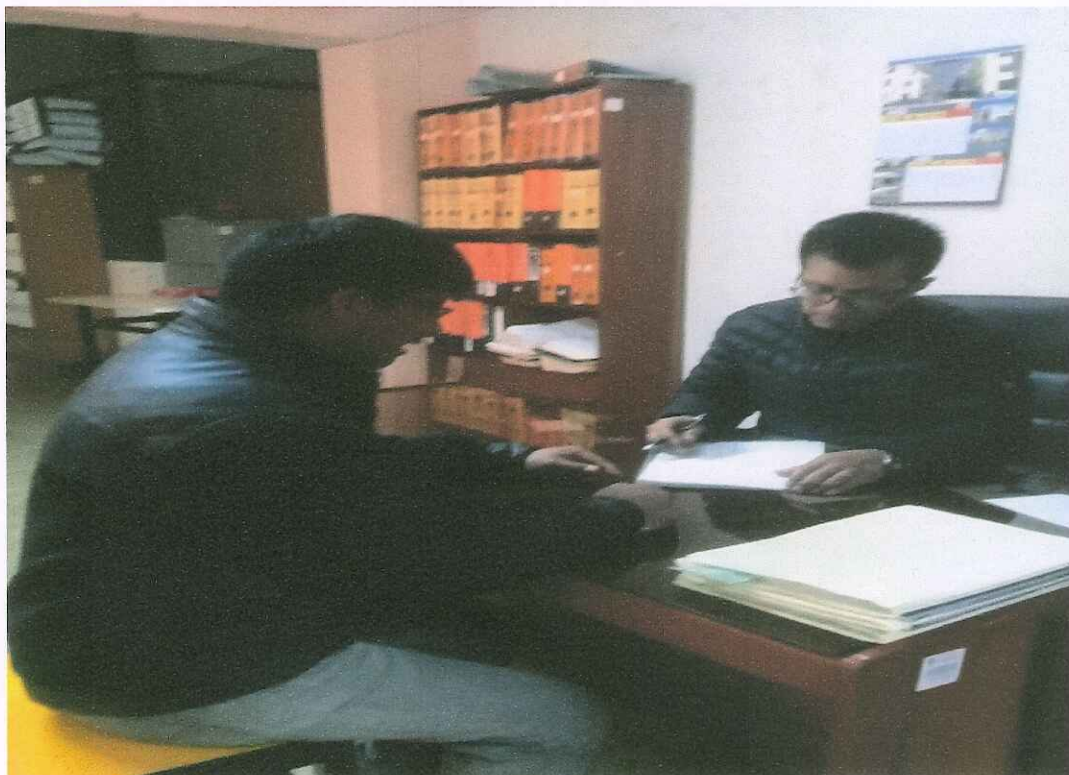
Trabajador de la Dirección de Logística



Trabajador de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Trabajador de Grados y Títulos



Trabajador de la Unidad de Recursos Humanos

**INSTRUMENTO
DE**

**RECOLECCIÓN
DE**

DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCATELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Buen día, el presente es un instrumento de medición de la tesis titulado "La Gestión por Competencias y el Logro de la Gestión por Resultados en las Direcciones a cargo del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica", solo deberá marcar una sola respuesta.

ENCUESTA QUE MIDE LA VARIABLE: GESTION POR COMPETENCIAS

- 1) Cuando te encargan un trabajo tomo en consideración las condiciones con las que cuento para realizarlo.
a) SI b) NO c) A VECES
- 2) Cuando realizo un trabajo, durante su desarrollo considero el tiempo y la importancia de no tener observaciones.
a) SI b) NO c) A VECES
- 3) Cuando te encargan un trabajo, coordinas con el responsable para saber realmente que aspectos debe considerar el trabajo.
a) SI b) NO c) A VECES
- 4) Priorizo las capacitaciones con la finalidad de aportar y hacer que la organización alcance los objetivos que tiene establecido.
a) SI b) NO c) A VECES
- 5) Al cumplir la responsabilidad encargada, busco satisfacer la exigencia del usuario interno y externo de la organización.
a) SI b) NO c) A VECES
- 6) Comprende que la razón de ser en la organización es el cliente, por lo que busca mejorar los procesos administrativos.
a) SI b) NO c) A VECES
- 7) Realiza coordinaciones respetando la estructura jerárquica afín de entregar el trabajo en tiempo oportuno y sin observaciones.
a) SI b) NO c) A VECES
- 8) Realizo mi trabajo consciente que el resultado que se obtenga aportar a otros de la organización la cual permitirá a la eficacia de la organización.
a) SI b) NO c) A VECES
- 9) Identifico de manera adecuada la estructura orgánica de mi organización a fin de realizar los procesos administrativos de manera correcta.
a) SI b) NO c) A VECES
- 10) Cuando terminas tus labores asignadas, buscas que te asignen otras nuevas labores.
a) SI b) NO c) A VECES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Buen día, el presente es un instrumento de medición de la tesis titulado "La Gestión por Competencias y el Logro de la Gestión por Resultados en las Direcciones a cargo del Rectorado de la Universidad Nacional de Huancavelica", solo deberá marcar una sola respuesta.

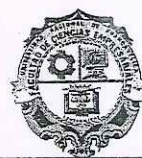
ENCUESTA QUE MIDE LA VARIABLE: LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

- 1) Conoce usted la visión de la organización donde se encuentra laborando.
a) SI b) NO c) A VECES
- 2) Conoce usted la misión de la organización donde se encuentra laborando.
a) SI b) NO c) A VECES
- 3) Conoce usted los objetivos que la organización donde trabaja busca alcanzar.
a) SI b) NO c) A VECES
- 4) Conoce usted los documentos de gestión donde se orientan nuestras acciones.
a) SI b) NO c) A VECES
- 5) En que periodos realiza la evaluación de sus documentos de gestión anual.
a) SI b) NO c) A VECES
- 6) En que periodos realiza la modificación de sus documentos de gestión anual.
a) SI b) NO c) A VECES
- 7) En que periodos remite la evaluación de sus documentos de gestión anual y las acciones a tomar.
a) SI b) NO c) A VECES
- 8) En qué aspectos centra la evaluación periódica de su documento de gestión.
a) SI b) NO c) A VECES
- 9) Cuáles son las instancias administrativas con las cuales coordina las evaluaciones, reformulaciones del documento de gestión anual.
a) SI b) NO c) A VECES
- 10) Cuál es la instancia administrativa donde se debe realizar el seguimiento de la ejecución presupuestal.
a) SI b) NO c) A VECES

OTROS RESOLUCIONES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0249-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Junio del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 074-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 28-06-2016, solicitud simplificación de nombre en la resolución, Informe N° 14-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH de fecha 21-12-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo la corrección de título de tesis, presentado por **MONTES ESCOBAR WILLIAM y LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO**, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 28-06-16;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° ARTICULO 1°.-MODIFICAR el Título del Proyecto de Investigación Científica en la Resolución N° 072-2015-FCE-R-UNH de fecha 03 de Marzo del 2016.

ARTICULO 2° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - 2014"**.

ARTÍCULO 3° Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4° Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quiñea Castro
SECRETARIO GENERAL

16 AGO. 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0631-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de Agosto del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1928 de fecha 08-08-2016, Solicitud S/N de fecha 08-08-2016 presentado por **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO** y **MONTES ESCOBAR WILLIAM** pidiendo cambio de nombre de las Resoluciones N° 0140-2014-FCE-R-UNH de fecha 07-03-2014 y Resolución N° 039-2015-FCE-R-UNH de fecha 030-07-2015 y ratificación de designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° MODIFICAR el Artículo 1° y Artículo 2° de la Resolución N° 0140-2014-FCE-R-UNH de fecha 07-03-2014 el nombre del Proyecto de Investigación Titulada que dice: **"RELACION ENTRE LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTION POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"** y debe decir: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"** presentado por los Bachilleres **WILLIAM MONTES ESCOBAR** y **CESAR AUGUSTO LLIHUA**.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
DE LA ORIGINAL DEL TITULO Aprobado por la
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodríguez Quiroz Castro
SECRETARIO GENERAL

16 AGO 2016





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0631-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de Agosto del 2016

ARTÍCULO 2° MODIFICAR en el séptimo considerando y en el Artículo 1 de la Resolución N° 039-2015-FCE-R-UNH de fecha 30-07-2015 el nombre del Proyecto de Investigación de la Tesis Titulada **que dice: "RELACION ENTRE LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTION POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014 y debe decir: "LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**; presentado por los bachilleres CESAR AUGUSTO LLIHUA VALLADOLID y WILLIAM MONTES ESCOBAR para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

ARTÍCULO 3° RATIFICAR al **MAG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO** como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTION POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014** presentado por las bachilleres **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM.**

ARTÍCULO 4° RATIFICAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **"LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTION POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**, presentado por los Bachilleres **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM**; a los siguientes docentes:

- | | |
|---------------------------------------|------------|
| • MG. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE | PRESIDENTE |
| • LIC. ADM. YOHNNY HUARAC QUISPE | SECRETARIO |
| • LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA | VOCAL |
| • MG. FREDY RIVERA TRUCIOS | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3° DEJESE sin efecto el término **"RELACIÓN ENTRE"** de las Resoluciones Nros 039-2015-FCE-R-UNH de fecha 30-07-2015 y Resolución N° 0140-2014-FCE-R-UNH de fecha 07-03-2014 y lo que se oponga a la presente resolución

ARTÍCULO 4° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 5° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



DR. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA DEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quílea Castro
SECRETARIO GENERAL

C.c.
EPA.
Interesados
Archivo

16 AGO. 2016



WILLIAM MONTES 2 300007
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 020-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 09 de Enero del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 023 de fecha 05-01-2017, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitará al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0534-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 20-12-2016, Informe N° 27-2016-EASL-EPA-FCE-UNH de fecha 14-11-2016, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la sustentación titulada: **"LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL LOGRO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS DIRECCIONES A CARGO DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-2014"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **LLIHUA VALLADOLID CESAR AUGUSTO y MONTES ESCOBAR WILLIAM** para el día Miércoles 11 de Enero del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quiles Castro
SECRETARIO GENERAL

11 de Enero del 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 020-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 09 de Enero del 2017

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO/DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE TENGO A LA VISTA
HUANCAMELICA

Mg. Alejandro Rodrigo Quilca Castro
SECRETARIO GENERAL

16 AGO. 2017

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos