



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

TESIS:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS, EN LA GESTIÓN DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
BAGUA**

**Tesis para optar el grado académico de
Licenciado en Administración**

Autora:

Bach. Tejada Cueva Raquel Esther

Pimentel – Peru, 2016

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LA
GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA.**

Aprobación de la Tesis

Mg.Velasquez Bermeo Manuel Ignacio

Asesor Metodológico

Mg.Suysuy Chambergo Ericka Julissa

Asesor especialista

Dra. Ramos Farroñay Emma Verónica

Presidente del jurado de tesis

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica

Secretaria de Jurado de tesis

Mg. Suysuy Chambergo Ericka Julissa

Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

Dedico la presente tesis:

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad,
paciencia y sabiduría que todo es posible.

A mis padres quienes ya no me acompañan en este mundo
terrenal y hermanos quienes con su amor,
apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre
a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre
tuvieron una palabra de aliento en los momentos
difíciles y que han sido incentivos de mi vida.

A mi esposo y mis hijas por su constante apoyo
para salir adelante y superarme profesionalmente,
a ellos mi reconocimiento y amor por siempre.

TEJADA CUEVA RAQUEL ESTHER

Agradecimiento

Agradecer a mi familiar que han luchado siempre por mi persona,
apoyándome en todo con su cariño y amor.

Agradecemos a la Universidad Señor de Sipán por darnos la
oportunidad de estudiar y ser profesionales.

Expreso mi gratitud a los docentes que durante carrera formación
profesional han aportado con un granito de arena a nuestra formación.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
INTRODUCCION.....	x
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Problematización.....	12
1.2. Formulación del problema.....	17
1.3. Justificación e importancia.....	18
1.4. Objetivos.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes de estudios.....	21
2.2. Estado del arte.....	24
2.3. Sistema teórico conceptual.....	29
2.3.1. Administración de los recursos humanos.....	29
2.3.2. El cuadro o tablero de mando.....	42
2.3.3. La gestión empresarial pública.....	55
2.4. Definición de términos básicos.....	64
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	70
3.1. Tipo de investigación.....	71
3.2. Diseño de investigación.....	71
3.3. Población y muestra de estudio.....	72
3.4. Supuesto (hipótesis tentativa).....	73
3.5. Variables.....	73
3.5.1. Definición conceptual.....	71
3.5.2. Definición operacional.....	72

3.5.3. Operacionalización de variables.....	72
3.6. Métodos de investigación.....	78
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	80
3.7.1. Técnicas de recolección de datos.....	80
3.7.2. Instrumentos de recolección de datos.....	80
3.8. Métodos de análisis de datos.....	81
3.9. Criterios éticos.....	82
3.10. Criterios de rigor científico.....	83
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	
RESULTADOS.....	86
4.1. Descripción de tablas y figuras.....	87
4.2. discusión de los resultados.....	101
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	109
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones.....	128
REFERENCIAS.....	129
ANEXOS.....	132

Índice de tablas

TABLA 1: Niveles de percepción en desempeño financiero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	87
TABLA 2: Niveles de percepción en conocimiento del usuario de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	89
TABLA 3: Niveles de percepción en los procesos internos de servicio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	91
TABLA 4: Niveles de percepción en el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	93
TABLA 5: Niveles de percepción en gestión estratégica de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	95
TABLA 6: Niveles de percepción en gestión operativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	97
TABLA 7: Niveles de percepción en gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	99

Índice de las figuras

FIGURA 1: Niveles de percepción en desempeño financiero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	87
FIGURA 2: Niveles de percepción en conocimiento del usuario de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	89
FIGURA 3: Niveles de percepción en los procesos internos de servicio de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	91
FIGURA 4: Niveles de percepción en el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	93
FIGURA 5: Niveles de percepción en gestión estratégica de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	95
FIGURA 6: Niveles de percepción en gestión operativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	97
FIGURA 7: Niveles de percepción en gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.....	99

Resumen

La problemática considerada en la investigación ha sido la carencia de Estrategias que posibiliten la mejora en la Administración de los Recursos Humanos, con la interrogante: ¿Cómo la Propuesta de Estrategias permiten mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua? para aumentar su producción y productividad, conocer y manejar instrumentos de gestión y estrategias de trabajo en la empresa municipal. Se formuló la hipótesis: “La propuesta de Estrategias si influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal”; como objetivo general: Proponer Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos; como objetivos específicos: diagnosticar las debilidades y deficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores, diseñar la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, y explicar la utilidad de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la Municipalidad Provincial de Bagua.

El diseño utilizado fue no experimental, no se sometió a prueba las variables de estudio, sólo se observó sus características en el personal laboral. La población de estudio fue de 63 trabajadores municipales nombrados. En la selección de muestra se aplicó un muestreo aleatorio simple a través de un sorteo, y para el tamaño de la muestra se utilizó el criterio del porcentaje, con el 50 % de la población. En la recolección de datos se utilizó: la lista de cotejo y la ficha de entrevista al personal laboral en cada área. Los datos recogidos se tabularon e interpretaron en cuadros estadísticos y gráficos estadísticos

Los resultados encontrados fueron: Nivel MALO (M) en el conocimiento y uso de Estrategias, y escala CASI NUNCA (CN) en la Administración de los Recursos Humanos. Las conclusiones precisan que la propuesta de Estrategias es viable y si influye de manera significativa en la mejora de la

Administración de los Recursos Humanos, para un mejor conocimiento y uso de estrategias de trabajo y de participación en la administración del personal laboral.

Abstract

The problem considered in research has been the lack of strategies that enable the improvement in the management of Human Resources, with the question: How the proposed strategies can improve the management of human resources in the management of the Provincial Municipality Bagua? to increase production and productivity, understand and manage management tools and strategies work in the municipal company. the hypothesis was formulated: "The proposed strategies if significantly influences the improvement of Human Resources Management in municipal management"; general objective: Propose Strategies in a Dashboard for improving Human Resources Management; as specific objectives: to diagnose weaknesses and deficiencies in the work performance of workers, the proposed design strategies in a Dashboard, and explain the usefulness of the proposed strategies in a Dashboard for the provincial municipality of Bagua.

The design was not experimental, not tested the study variables, only their characteristics observed in the workforce. The study population was 63 appointed municipal workers. In selecting it shows a simple random sampling through a lottery was applied, and the sample size the percentage criterion was used, with 50% of the population. In data collection we were used: the checklist and interview tab workforce in each area. The collected data were tabulated and interpreted in statistical tables and statistical graphics

The results were: Level MALO (M) in the knowledge and use of strategies and scale RARELY (CN) in Human Resource Management. The conclusions point out that the proposed strategies is viable and whether significant influence on improving the Human Resources Administration, for a better understanding and use of strategies work and participation in the management of the workforce.

Introducción

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Pública de Gobierno Local denominada Municipalidad Provincial de Bagua, de la Región de Amazonas, donde durante el periodo de recojo de la información se ha observado el bajo nivel de conocimiento y de uso de las Estrategias y de la Administración de los Recursos Humanos, por parte de los trabajadores municipales.

La tesis cuenta de seis capítulos como se indican a continuación:

En el capítulo I, se ha tratado el problema de investigación: La situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia del problema, y los objetivos de investigación.

El capítulo II, se ha tratado la fundamentación teórica de la investigación: Los antecedentes de estudio, la teoría en relación a las variables, y la definición de términos básicos utilizados.

El capítulo III, se ha abordado la metodología de la investigación: El tipo y diseño de investigación, la hipótesis de estudio, la población y muestra, las variables de estudios, la metodología de trabajo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y los métodos de análisis de datos.

El capítulo IV, se ha considerado los resultados: La descripción de los datos en cuadros y gráficos, y la discusión de los resultados logrados.

El capítulo V, se ha considerado la propuesta: Estrategias en un Tablero de Mando para la Administración de los Recurso Humanos, para ser aplicado a mediano y largo plazo en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Bagua.

El capítulo VI, se ha considerado las conclusiones, y las recomendaciones pertinentes que se dan para la Municipalidad Provincial de Bagua.

Por último, se consideró las referencias bibliográficas, y el anexo con los documentos de sustento a la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática

En las empresas públicas de prestación de servicios, entre las cuales se encuentran las empresas municipales, un aspecto importante en ellas es la administración de los recursos humanos, entendida como la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa. La administración de los recursos humanos intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los recursos humanos desempeñan verdaderamente una función significativa.

Sin embargo, en los estados financieros de muchas empresas públicas, los recursos humanos aún no son tomados en consideración, ya que no estaban establecidos que los efectos de su acción se pudieran medir con objetividad; por que no se tomaban en cuenta la profesionalización, la capacitación y el sentimiento de pertenencia dentro de la empresa; es decir, todavía el personal laboral no era considerado como el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. Para superar esta situación, los gerentes de los recursos humanos pueden ayudar a una empresa pública a elaborar un mapa de estrategias de trabajo, y comenzar a hablar un lenguaje diferente en términos de gestión empresarial. En muchas empresas públicas de los países de Latinoamérica, ya se vienen trabajando la medición y el manejo del recurso humano con un cambio en la política de la gestión empresarial, y haciendo uso del Cuadro o Tablero de Mando.

En este marco de la gestión municipal, surge la pregunta ¿Para qué crear un Cuadro o Tablero de Mando que permita administrar los recursos humanos? La posible respuesta sería: Para dirigir los

recursos humanos como un activo estratégico y poder demostrar la contribución de los recursos humanos en el éxito financiero de la empresa. Becker y Otros (2001) manifiestan que un sólido Cuadro o Tablero de Mando mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa. Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la gestión empresarial.

En los últimos años ha aumentado la popularidad y la utilización del Cuadro o Tablero de Mando en las instituciones pertenecientes al sector público de preferencia en las entidades de gobiernos locales como son los municipios. Respecto a ello, Aibar (2004) considera que el CMI es una de las propuestas más novedosas para recoger los indicadores de gestión para las entidades públicas, ofreciendo una visión global de la situación y del desempeño de la entidad, centrando la atención de los usuarios en los aspectos de su interés. Por su parte, Bastidas y Ripoll (2003) sostienen que el CMI ha sido considerado como una herramienta de gestión global y estratégica útil para la modernización del sector público, puesto que permite vertebrar las diversas medidas o indicadores relativos a las diferentes áreas de actuación, evitándose vacíos a nivel de ejecución y consistencia de estrategias. Sin embargo, sobre el uso del CMI en el sector público, Mora y Vivas (2001) advierten que debe tenerse en cuenta que la aplicación de una práctica gerencial originada en el sector privado al ámbito de actuación de las entidades públicas, no sólo requiere que se realicen adaptaciones en el modelo original, sino, además, disponer de herramientas innovadoras propias.

En Europa, en relación a la aplicación de un Cuadro o Tablero de Mando en Entidades Municipales, se tiene la experiencia en la

implantación de un Cuadro de Mando en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés (España), de mucho valor para la institución y los ciudadanos. Esta experiencia se remonta al año 2001, cuando el Ayuntamiento de Sant Cugat del Valles se propuso elaborar, centrándose en el Ámbito de Gestión de Economía de Hacienda un Cuadro de Mando como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación para los empleados. Sant Cugat del Valles ciudad catalana que limita con Barcelona, joven, dinámica y en crecimiento, en la cual viven muchos directivos de empresa que trabajan en Barcelona, así como personas vinculadas a la docencia universitaria; características que han llevado a un nivel de exigencia de la ciudadanía respecto de los servicios públicos muy elevada, tanto por su amplitud como por su calidad y modernización. Vivas (2001).

En Perú, se tiene la experiencia en la Municipalidad de Pueblo Libre, en la región Lima, en respuesta a los nuevos retos presentados, ha elaborado su Plan Estratégico Institucional 2007-2011, que concretiza la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos en iniciativas y proyectos que se deberán ejecutar para los próximos cinco años. El Plan Estratégico, ha tomado como metodología para su formulación el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. En esta municipalidad se ha considerado el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión que implementa la estrategia, no crea la estrategia, la viabiliza. En ese sentido, el CMI enfoca y alinea los elementos básicos que lo conforman, estos son la Misión, Visión, los Valores, las Perspectivas y los Objetivos Estratégicos. El diseño de la estrategia organizativa comprende la traducción de la estrategia definida en el direccionamiento estratégico (Visión, Misión, Valores y Líneas Estratégicas).

En trabajo realizado en la Municipalidad de Pueblo Libre (Lima), se centra en la traducción de la estrategia en dos campos claramente definidos: En el Mapa Estratégico, donde se plasman en forma coherente los Objetivos Estratégicos por Perspectivas Estratégicas y por Líneas Estratégicas, en un sistema de causa y efecto, que permite traducir los activos intangibles de la Municipalidad: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional en activos tangibles, que se traducen en los diversos servicios municipales que brindan a la comunidad. En el Tablero de Comando, que es la parte dinámica de la Estrategia, en el cual las intenciones estáticas del Mapa Estratégico se traducen en acciones medibles y cuantificables en el tiempo y asignándoles los recursos necesarios. En el Tablero de Comando se traducen los objetivos en indicadores, metas e iniciativas con la asignación de los recursos presupuestales respectivos.

Sánchez (2013), en una investigación realizada en la región Piura, señala la necesidad de revisar y modificar los paradigmas y los patrones de gobierno y apuntar hacia el desarrollo de capacidades de los actores sociales locales; por ello, es imperiosa la necesidad de cambio de cultura y estilo en la conducción de las municipalidades con modelos modernos de gestión, cambios en los procesos internos y perspectiva de atender con eficacia los requerimientos de los clientes externos, por lo cual, es necesario evaluar permanentemente los resultados de la gestión, para conocer el grado de eficiencia y eficacia. Asimismo, adoptar los correctivos que correspondan para mejorarla, brindando un mejor servicio a la comunidad para el desarrollo de su respectiva jurisdicción municipal.

Los Gobiernos Locales del Perú, en general, y la 64 municipalidades de Piura en particular, disponen únicamente de indicadores contables-financieros; estos son pocos confiables, incompletos y da una visión del pasado; no existiendo por lo tanto, un modelo de indicadores que permitan evaluar la gestión municipal en forma integral y conocer sus avances y que además se constituya en una herramienta retro alimentadora fundamental para la gestión pública municipal.

Además, Sánchez (2013), sostiene que los gobiernos locales para cumplir su misión deben contar con un equipo gerencial que reúna requisitos mínimos de profesionalismo, capacidad técnica y destrezas, criterio e iniciativas, ejerciendo un liderazgo orientado a una gestión por resultados y no con burócratas partidarizados, improvisados y hasta deshonestos que empañan la gestión de los mismos.

En los Gobiernos Locales de la región de Amazonas y en particular de la provincia de Bagua, hasta la actualidad no se aplica el Cuadro o Tablero de Mando Integral en la Administración de los Recurso Humanos de la gestión municipal, lo que no permite alcanzar logros importantes en favor de los pobladores usuarios de las entidades municipales. En la ciudad de Bagua, en donde funciona la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), que es una empresa pública de gobierno local, la percepción de los trabajadores así como de los usuarios, es que la gestión municipal es deficiente, por las debilidades administrativas y gerenciales que se manifiestan en un inadecuado manejo del personal laboral, y por consiguiente en un servicio de mala calidad a los usuarios; situación que se deriva por la falta de capacidad en el cumplimiento de sus funciones de los gerentes, los empleados y

los trabajadores, con pobres resultados de producción y productividad en sus puestos de trabajos.

En estas condiciones desfavorables observadas en la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), el propósito de la presente investigación descriptiva propositiva ha sido establecer una metodología basada en un conjunto de estrategias innovadoras, que permita estimar y optimizar el aporte de los recursos humanos a la entidad municipal; en donde se observa actualmente, que los recursos humanos son ubicados en puesto de trabajo más por situaciones de amistad y favor político, que por preparación y conocimiento del cargo o puesto de trabajo, lo cual no permite mejorar la prestación de servicios en las diferentes áreas del municipio de la ciudad de Bagua. Es conveniente aplicar una metodología adecuada basada en Estrategias en un Cuadro o Tablero de Mando que posibilite a futuro la mejora sustancial en la Administración de Recursos Humanos de la gestión municipal, y así proporcionar la herramienta a gerentes y/o directivos que orienten sus esfuerzos a cambiar los aspectos que obstaculizan y afectan negativamente la producción y la productividad del personal laboral en cada una de las áreas de trabajo de la empresa municipal de la ciudad de Bagua.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo la Propuesta de Estrategias permite mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua?

1.3. Justificación e importancia.

La investigación se justifica por estar enmarcada en el contexto de la actividad empresarial en el sector público de los países en el mundo, que se caracteriza por su constante cambio, su dinamismo y su competitividad. En este panorama mundial las empresas públicas desempeñan un rol significativo y juegan un papel muy importante en la sociedad, en donde la actividad gerencial debe estar atenta y hacer seguimiento al comportamiento organizacional de una entidad pública, en particular a nivel local de la empresa municipal de la ciudad de Bagua, para brindar un mejor servicio a los usuarios.

Es por ello, que en la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB) con la presente investigación se han propuesto Estrategias en un Tablero de Mando, que son innovadoras, con lo que se busca el mejoramiento sustancial en la Administración de los Recursos Humanos de la gestión municipal, para aumentar la producción y la productividad de los trabajadores de las diversas áreas de esta entidad pública; pero sin perder de vista el lado humano, para mantener siempre un buen clima institucional, que conlleve a optimizar la productividad, la calidad, la identificación y el desarrollo pleno de las personas como componentes de la empresa municipal.

Es importante la investigación realizada por el aporte que ha brindado con la elaboración de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando que sea innovador para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), y que permitirá comunicar contenidos de los instrumentos de gestión y las

estrategias de trabajo a todos sus recursos humanos, para que en sus puestos de trabajo diario utilicen dichas herramientas y comprendan que los objetivos del municipio bagüino deben ser coherentes; además que estén en estrecha relación con los procesos de planificación y de ejecución, teniendo en cuenta a estas estrategias como un sistema de información, control, comunicación, motivación y formación del personal laboral de la empresa municipal.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Proponer Estrategias para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua.

1.4.2. Objetivos específicos.

- 1) Diagnosticar las debilidades y las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.
- 2) Diseñar una propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de en la Municipalidad Provincial de Bagua.
- 3) Explicar la utilidad de Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Bagua.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.

En la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de Estudios de Postgrado, Estado de Yaracuy (Venezuela), se tiene la tesis titulada: **“Análisis de los factores determinantes en la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de Gestión en la Dirección de Renta Municipal, de las Alcaldías de la Zona Metropolitana del Estado Yaracuy, en el año 2011”**, para optar el Grado de Magíster, presentada por Sequera Cortez, Félix Adrián., en la cual se tienen dos conclusiones importantes relacionadas con nuestro trabajo:

En las Direcciones de Renta Municipal, no existe un sistema de control de gestión concebido bajo criterios estratégicos, que se vincule a la estrategia organizacional y posibilite la regulación y evaluación de los mismos en forma integral, por lo que los esfuerzos que se realizan en cada una de las áreas parecieran no apuntar en la dirección del logro de las definiciones estratégicas. En por ello, que se hace necesario establecer un sistema más avanzado en la gestión, que permita perfeccionar la función de control y a la vez, facilitar la evaluación del impacto de la gestión.

Por medio de los datos levantados en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, cuyo contenido derivó de la esencia del CMI, se determinó que en las direcciones de renta de las alcaldías del área metropolitana del Estado Yaracuy, existe la necesidad de implementar un modelo de control de gestión estratégica, además los empleados están dispuestos a participar en un programa estratégico que mejore la gestión actual de la organización.

En la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Departamento de Ingeniería Industrial, se cuenta con la tesis: **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la Comuna de Recoleta en el año 2 014”**, presentada por Menzel Bueno, Rosemarie, para optar el título de Ingeniero Industrial, en la cual se llega a las conclusiones:

La Municipalidad de Recoleta se encuentra en un proceso de planificación estratégica complejo. Esto debido en gran medida a que en su política más importante, quiere incluir a toda la comunidad en la construcción de la estrategia municipal. Si bien esto es lo adecuado para una organización de carácter público, dado que legitima su autoridad; enfrenta el problema del corto periodo de tiempo que dispone para gestionar.

Es importante considerar que parte fundamental para el funcionamiento exitoso de una herramienta de control de gestión y en particular del Cuadro de Mando Integral, es el desarrollo del capital humano de la organización. Por esta misma razón es que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la base de funcionamiento de todos los objetivos propuestos, y en definitiva, el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión de la institución. El entendimiento de que las personas son las que generan los cambios dentro de cualquier organización, es factor preponderante para el cumplimiento de cualquier estrategia. Recoleta en este contexto debe orientar a mejorar su desempeño global mediante capacitación y apoyo a los funcionarios en el ejercicio de su trabajo.

La funcionalidad del Cuadro de Mando Integral en la municipalidad de Recoleta, permitió diagramar una estrategia coherente y sencilla pero con gran significancia para la

institución, ya que hace visible y tangible los resultados que se quieren alcanzar y considera las herramientas necesarias para supervisar y medir el desempeño del municipio. Si bien la administración municipal de Recoleta, en base a los requerimientos de la implementación de esta herramienta, supone este trabajo como un estudio, la información aquí presentada responde fehacientemente a los requerimientos manifestados por la comunidad, y esgrime una solución para el mejoramiento de la gestión municipal.

En la Universidad Nacional de Piura, en la Facultad de Ciencias Económicas, de la región Piura, se cuenta con un trabajo de investigación titulado: **“Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura en el año 2013”**, presentado por Sánchez Juárez, Segundo, en la cual se tienen las conclusiones para cada perspectiva:

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el capital intelectual es escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades. El 63% de las municipalidades provinciales se ubican en la clase de “gestión limitada” y el 38% en “gestión media”. En cuanto a las distritales el 84% de ellas tienen una “gestión limitada” y el 16%, “gestión mala”.

En la perspectiva, procesos internos, los municipios presentan una gran deficiencia en procesos claves tales como: planificación, falta de implementación de las aéreas de formulación, evaluación de proyectos y elaboración de los expedientes técnicos. En promedio ejecutan menos del 50% del presupuesto de inversiones municipales. En las municipalidades

provinciales el 88% se ubican en “gestión limitada” y solo el 13% en “gestión aceptable”. En cuanto a las distritales, el 54% se ubican en “gestión mala”, el 36% en “gestión limitada” y el 10% en “gestión media”.

En la perspectiva financiera, la situación es caótica como efecto de las dos anteriores perspectivas, demostrando gran dependencia del Gobierno Central, nula gestión financiera y déficit en la captación de recursos directamente recaudados. Todo esto sumado a una pésima gestión presupuestal y la carencia de convenios, alianzas o protocolos con otros gobiernos locales. El 88% de las municipalidades provinciales y el 91% de las distritales tienen una “gestión limitada” y “gestión mala”, respectivamente.

En la perspectiva “clientes”, se aprecia aparentemente un mejor panorama y no guardan la relación causa-efecto respecto a las anteriores perspectivas debido a que en la atención a la comunidad (clientes) intervienen, además de los gobiernos locales, el gobierno regional y el gobierno central, que destinan presupuestos y esfuerzo en proyectos de electrificación, agua potable y alcantarillado, construcción de carreteras, educación, salud y programas sociales que mengua o disminuye la ineficiencia e ineficacia municipal. En las municipalidades provinciales, el 63% es “gestión media”, el 25% “gestión limitada” y el 12,5%, “gestión aceptable”. En las distritales, el 45% está entre “gestión limitada” y “mala”, el 41% es “gestión media” y el 14% “gestión aceptable”.

2.2. Estado del arte

Se cuenta con los siguientes aportes:

“El Cuadro de Mando Integral -The Balanced Scorecard”.
(Kaplan, R. y Norton, D., 1996).

El Cuadro o Tablero de Mando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

Según (Kaplan y Norton, 1996). “El Cuadro o Tablero de Mando proporciona a los directivos (de una empresa o institución) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos” A su vez, agregan que el Cuadro o Tablero de Mando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

“El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, las habilidades y los conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento-, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y

transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo”. (Kaplan y Norton, 1996).

“La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional”

Cuando se analiza a los recursos humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos, es cuando se comienza a ingresar en el terreno de la subjetividad. Las empresas, pueden tener o no estrategias claras que permitan el desarrollo individual que aporte valor a la organización. De acuerdo a la estrategia, se definen los indicadores de creación de valor, y de ello surge la manera en la que se analiza una información que no proporciona de por sí valores numéricos puros. Por este motivo, existen quienes afirman que estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aún no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan.

“No se puede aún calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de qué acciones se puede generar valor y cuanto de valor

se está generando con las mismas, con el trabajo que realiza cada trabajador de la organización". (Molina, M., 2004).

“La Administración de personal por objetivos”. (Odiorne, G., 1978).

Por su parte, con respecto a la dirección por objetivos, lo cual será importante para proporcionar información que permita estimar el aporte, Odiorne dice: “El sistema de dirección por objetivos se ha entendido a menudo sólo como otra forma de llevar a cabo la evaluación anual de desempeño. Nosotros preferimos entenderlo como una filosofía de gestión que destaca la importancia de la identificación de objetivos. Creemos que un sistema de gerencia debe ser simple y claro, flexible y no mecanicista, práctico y mensurable y auto gestado, en tanto debe poder funcionar sin grandes insumos de dirección, control ni temor desde arriba ni pericia de expertos externos”. En este sentido las premisas fundamentales del enfoque propuesto son:

- a) Reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico, en los contextos en que actúan las organizaciones han cambiado y esto exige actuar en función de nuevas condiciones y exigencias redefiniendo el negocio, estableciendo objetivos, concentrando los recursos en los resultados y adaptándose a las nuevas circunstancias del presente y el futuro.
- b) La primera función de la gerencia es la de identificar los objetivos de la organización. Todos los sistemas y métodos de trabajo dependen de esta función primera. Identificados los objetivos, deben estructurarse procedimientos ordenados de delegación y coordinación. Los esfuerzos combinados de los

diferentes niveles tienden al cumplimiento de los objetivos generales establecidos.

- c) El comportamiento gerencial es más importante que la personalidad del gerente. Ese comportamiento debe ser definido en términos de resultados medidos contra los objetivos establecidos y no en términos de objetivos comunes para todos los gerentes o modelos comunes de gerencias.
- d) La participación es altamente deseable en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, pero su valor radica en consideraciones sociales y políticas, no en consecuencias productivas. Sin embargo, su efecto sobre la productividad nunca es despreciable.
- e) La única forma de gestión es la que administra en función de objetivos institucionales referidos a un contexto económico particular. Por lo tanto, no existe un mejor sistema de gestión: el buen gerente es un administrador de diversas situaciones que se presentan en la organización.

“¿Hacia dónde se dirige la función de los recursos humanos?”. (Reynoso, A., 2008).

Un aspecto importante a considerar, es que la medición de los recursos humanos no sólo debe basarse en medidas de producción (volumen) del área (número de cursos, número de reclutamientos, etc.) sino que se debe analizar el impacto de las actividades, como ser: cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas en base a las horas de capacitación. Reynoso (2008), Director del Centro de Excelencia del “Desarrollo del Capital Humano”, quien

dice: “Hoy las medidas de recursos humanos van más por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyo a construir, las actividades de recursos humanos. Se hablan de medidas tales como: cuántas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado cómo contribuyó a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones, cuánto apoyo a mejorar la calidad del producto, etc., medida de impacto y no de volumen”.

2.3. Sistema teórico conceptual.

2.3.1. Administración de los recursos humanos.

Teorías de la administración de recursos humanos.

Según Muños (2005) referente a las teorías considera:

A. Teoría de Abraham Maslow.

Abraham Maslow habla de la escala de necesidades de las personas, señala que según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación. Las necesidades las presenta así: La teoría de motivación de Maslow establece una jerarquía de necesidades, en la cual existen cinco series de objetivos:

a) Necesidades Fisiológicas.

Constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. Para el autor, es imposible e inútil establecer una lista de necesidades fisiológicas fundamentales. Además, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas. El hambre, el cansancio, el sueño, el deseo sexual, la actividad en

sí, constituyen presiones fisiológicas de base somática, o sea, las necesidades fisiológicas más comúnmente encontradas. Son las más importantes de todas las necesidades fundamentales y pueden servir de canales para todas las otras necesidades en los seres humanos.

b) Necesidades de seguridad.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, hacen que ciertas personas se preocupen por un mundo previsible y bien ordenado. Todo lo dicho sobre las necesidades fisiológicas se aplica en menor grado a las necesidades de seguridad. Cuando está dominado por ellas, el organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad, y las necesidades de seguridad funcionan como organizadores casi exclusivos de comportamiento. Cuando el hombre está seguro, se siente fuera de peligro, de la misma forma que un hombre alimentado no siente hambre.

c) Necesidades de asociación.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades de asociación, de amor, de afecto y de participación. La falta de amigos, de parientes, de relaciones de amistad, de un lugar en el grupo se presenta entonces, de modo más apremiante que la sensación de hambre o

peligro. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conduce a la falta de adaptación social. Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

d) Necesidades de estimación.

Son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente alta, así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas. La autoestima fuerte es aquella basada en la capacidad real, en las realizaciones o incluso en el respeto de terceros. Entre las necesidades de estimación están el sentimiento de fortaleza, realización, adecuación, confianza frente al mundo, independencia y libertad, La necesidad de auto-estimación cuando es satisfecha lleva sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad y debilidad, desamparo que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

e) Necesidades de Autorrealización.

Se relacionan con el deseo de cumplir la tendencia de realizar el potencial. Esta tendencia generalmente se expresa a través del deseo de la persona de ser siempre más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser. Estas necesidades toman formas

que varían enormemente de persona a persona. La necesidad de autorrealización surge apenas cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación. Las personas que logran satisfacer dichas necesidades quedan fundamentalmente satisfechas y es en ellas en quienes puede surgir plenamente la facultad creadora.

B. Teoría de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg es un psicólogo norteamericano, publicó en 1965 sus investigaciones, las motivaciones y los factores higiénicos. Es autor de la Teoría Dual de las necesidades. La presencia del primer grupo de satisfactores, de mantenimiento o de higiene no motivará a la gente que se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o de lo contrario surgirá un descontento.

El segundo grupo son motivadores reales que tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción. Las investigaciones de Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como la administración y política de la compañía, supervisión, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos satisfactores, y por lo tanto motivadores, los cuales estaban relacionados con el contenido del trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción). El primer grupo de factores fue denominado por Herzberg factores de mantenimiento “Higiene”. Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o surgirá el descontento. El segundo grupo o factores del contenido del trabajo son motivadores reales porque tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción.

C. Teoría de David C. McClelland.

David C. McClelland es un psicólogo que habla sobre la motivación. Su teoría (1962) sostiene que hay tres tipos de factores: Logro (alcanzar algo), Afiliación (pertenecer al grupo), y Poder (deseo de dominar).

Los tres impulsos (poder, afiliación y realización) son de un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

a) Necesidad de poder.

Mc.Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos “boquiflojos”, tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público.

b) Necesidad de afiliación.

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, de disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, están listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y de gozar la interacción amistosa con los demás.

c) Necesidad de realización.

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso, quieren ser desafiadas, establecerse metas moderada-mente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas); prefieren asumir una responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo; les

gusta obtener una retroalimentación rápida y específica en términos de cuan bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el trabajo si este ocurre, y gustan de dirigir sus propios “espectáculos”.

D. Teoría de Chris Argyris.

Chris Argyris escribió la dirección y el desarrollo organizacional. En todo desarrollo organizacional el interés está centrado en los recursos técnicos y humanos, comenta Argyris. El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las áreas de Comercialización, Finanzas, Ingeniería y Producción. El desarrollo de los Recursos Humanos afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos y las normas y valores organizacionales.

Procura determinar de qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de modo tal que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes; para que adopten decisiones eficaces y generen un alto grado de energía y compromiso humano con decisiones, de modo que puedan controlarlas diligentemente y aplicarlas con eficacia.

Como afirma el autor: “concentramos la atención en las personas no porque dejen de interesarnos las organizaciones, sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones”. “Asimismo son las personas las que deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener un buen estado a la organización”.

Concepto de la administración de recursos humanos.

Para Rodríguez (2000), un concepto de administrar los recursos humanos es: “Conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. Además, agrega que: “La administración de recursos humanos como la planeación, la organización y el control de los proceso de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal”.

Por su parte, Arias (1995), sostiene: “La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y

del país en general”. En el manejo de las personas como recursos humanos, es conveniente entender a la organización empresarial como una estructura y también como una actividad; y a la vez, comprender el papel protagónico que tiene ella en la sociedad, para lo cual es necesario aceptar la importancia de las personas dentro de ellas, y que en definitiva son las que de una u otra forma permiten que estas existan.

Odiorne (1978), señala que con la administración de los recursos humanos (ARH), se intenta determinar la relación que existe entre ciertas acciones de los recursos humanos y el resultado final del análisis financiero de la empresa. En vez de asumir que todos los empleados reaccionan de la misma manera, se desarrolla un perfil de cada empleado y se analizan la causa y el efecto. Las empresas han comenzado a darse cuenta que la productividad de los trabajadores en una organización se relaciona directamente con la determinación de las “competencias y preferencias” de los empleados. Sin embargo, las decisiones de la administración de recursos humanos deben adaptarse para que coincidan con las políticas de cada empresa.

Es decir, la administración de los recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en esta administración. Es una cuestión básica, que todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de

otros; esto requiere una administración de los recursos humanos eficaz y eficiente, que posibilite el logro satisfactorio en los resultados de la empresa u organización.

Objetivos de la administración de recursos humanos.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal laboral a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área para que el personal laboral produzca más y mejor. Drucker (1985), da conocer los siguientes objetivos específicos para administrar los recursos humanos:

a) Objetivos sociales.

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización como trabajadores de la misma.

b) Objetivos corporativos.

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización le proporciona y le administra el personal que apoya a la organización para cumplir con sus objetivos.

c) Objetivos funcionales.

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

d) Objetivos personales.

La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Funciones de la administración de recursos humanos.

Aristiguieta (1998), considera cinco áreas funcionales que se relacionan con la administración de los recursos humanos eficaz que son: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

a) Proceso empleo del recurso humano.

A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección del personal.

El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta casi todos los aspectos de la administración de los recursos humanos, como la planeación, el reclutamiento y la selección del personal. La planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal para establecer un equilibrio en el personal laboral.

b) Desarrollo del recurso humano.

El desarrollo de recursos humanos es una función importante de la administración de los recursos humanos

que consiste no solo en la capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo. La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales y poder tener un desempeño laboral acorde a los requerimientos de la organización.

El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y las experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni distintas. El desarrollo organizacional es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas.

c) Compensación y prestación del recurso humano.

Un sistema de compensación bien diseñado en la administración de recursos humanos proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. Se consideran tres categorías: a) sueldos, que es el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo en la empresa, b) prestaciones, que son remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y

seguro médico, y c) gratificaciones no económicas, que son recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

d) Seguridad social y salud del recurso humano.

En la administración de los recursos humanos es de importancia la seguridad social, que implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización. En la actualidad, debido a la legislación laboral que refleja las inquietudes sociales, la mayoría de las organizaciones se preocupa por la seguridad social y la salud de sus empleados.

e) Relación laboral del recurso humano.

Es conveniente que las relaciones entre el personal laboral se den en un clima institucional de armonía y entendimiento, considerando las diferentes áreas y los cargos que desempeñan las personas en la organización. En las relaciones laborales y con los empleados debe aplicarse dos principios fundamentales: el principio de autoridad que está vinculado con el cumplimiento de los roles o funciones de las personas dentro de la organización; y el principio de jerarquía que está vinculado con el puesto o cargo que las personas

ocupan dentro de la organización. En las relaciones laborales y con empleados el mecanismo más adecuado y apropiado es el diálogo y la concertación con los directivos de la organización.

2.3.2. El cuadro o tablero de mando.

Concepto de cuadro o tablero de mando.

Hablar de un Cuadro o Tablero de Mando Integral (CMI), es hablar de la herramienta en administración de recurso humanos, llamado Balance Scorecard (BSC), encargada de ser soporte de decisión para la definición de estrategias definidas por una empresa, y así poderla transmitir de una manera más clara y eficaz a todos los integrantes de la misma, traduciendo dichas estrategias en acción. El CMI permite gestionar los objetivos de la organización de forma gráfica.

El Cuadro o Tablero de Mando Integral, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

Para Kaplan y Norton (1996), “El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital

que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”. A su vez agregan que, el Tablero de Comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medicina estratégica”.

Es decir, el CMI es un sistema de información que tiene como principal función organizar, integrar y exhibir los datos a las gerencias, para el control de la gestión y la toma de decisiones. Es una herramienta orientada a los niveles de conducción, que tiene como fin poder evaluar la situación actual con una visión retrospectiva, y al mismo tiempo con una visión prospectiva.

Para Caubet (2010), “El Tablero de Mando es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una empresa o sector. Resulta una herramienta fundamental en los actuales mercados dinámicos y emergentes, para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles”.

Para Martínez (2002), desde otro punto de vista, el Cuadro o Tablero de Mando es definido como, “Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas”. Burquez (1993), dice que “El Cuadro de Mando

Integral lleva el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, medir la forma en que sus unidades crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la manera en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral pone su énfasis en las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de largo plazo”.

En los últimos años ha aumentado la popularidad y utilización del CMI en las organizaciones pertenecientes al sector público. A este respecto, coincidimos con Aibar (2004) en considerar que el CMI es una de las propuestas más novedosas para recoger los indicadores de gestión para las entidades públicas, ofreciendo una visión global de la situación y del desempeño de la entidad, centrandó la atención de los usuarios en los aspectos de su interés. En efecto, el CMI ha sido considerado como una herramienta de gestión global y estratégica útil para la modernización del sector público, puesto que permite vertebrar las diversas medidas o indicadores relativos a las diferentes áreas de actuación, evitándose vacíos a nivel de ejecución y consistencia de estrategias Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la aplicación de una práctica gerencial originada en el sector privado al ámbito de actuación de las

entidades públicas no sólo requiere que se realicen adaptaciones en el modelo original, sino, además, disponer de herramientas innovadoras propias (Mora y Vivas, 2001)

Finalidad de un cuadro o tablero de mando.

La finalidad del Cuadro o Tablero de Mando es enfocar la visión de los directivos de una empresa para cumplir con una serie de aspectos, los cuales pueden ser:

- a) Generar productos y servicios a medida del cliente, ya que las preferencias de los clientes son esenciales en la economía de la organización.
- b) Buscar una mejora continua, adaptando los productos a lo pretendido por el mercado. Esto ocasiona, que los requerimientos de los clientes, sean cumplimentados en tiempo y forma, de manera eficiente.
- c) Analizar a los proveedores desde diferentes ángulos.
- d) Mejorar de manera continua los procesos, ya que estos producen un producto con mayor calidad.
- e) Integrar y complementar los objetivos propuestos en la estrategia del negocio.

Vogel M. (2010), en relación a la finalidad del CMI propone diez ideas sobre el uso correcto del Balanced Scorecard que son las siguientes:

- a) Facilitar la alineación comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo y los departamentales.

- b) Anticipar cómo el negocio creará valor para la organización y los clientes.
- c) Gestionar y medir estratégicamente el desempeño de los roles de los recurso humanos.
- d) Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción.
- e) Permitir a los Gerentes canalizar las energías capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos.
- f) Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables críticas facilitando la corrección de las estrategias en el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones, resolución de problemas y control de gestión.
- g) Clarificar y explicitar la “visión” estratégica.
- h) Planificar y establecer objetivos y además comunicarlos asignar recursos.
- i) Vincular el régimen de incentivos con los indicadores.
- j) Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias.

El CMI proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia planteada por la empresa. Para intentar alcanzar los objetivos, es importante que todos los integrantes de la compañía se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos de la misma. El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las

energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Sobre la utilidad del CMI, Kaplan y Norton (1996), señalan que “permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

Mapa estratégico de un cuadro o tablero de mando.

Una parte fundamental que debe acompañar a la visión, misión y estrategia en la utilización de un tablero de comando, es el mapa estratégico, que es un diagrama que describe cómo una organización puede conectar objetivos estratégicos en causa-efecto. Para Kaplan y Norton (1996) “El mapa estratégico es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el balanced

scorecard. Describe el proceso de transformar activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles”.

Las características que posee el mapa estratégico son las siguientes:

- a) Toda la información se debe contener en una página, permitiendo una comunicación estratégica relativamente fácil.
- b) Hay cuatro perspectivas: “Financiero”, “Cliente”, “Interno” y “El aprender y crecimiento”.
- c) La perspectiva financiera utiliza una estrategia de productividad para mejorar los costos y la utilización de activo, y una estrategia de crecimiento de oportunidades para lograr ampliar y realzar el valor del cliente.
- d) Estos cuatro elementos basados en la mejor estratégica son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad y servicio.
- e) En la perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gestión del cliente ayudan a mejorar las cualidades del producto y de servicio.
- f) Todos estos procesos son apoyados por la asignación del capital humano, del capital de la información y del capital de la organización.
- g) Las flechas que conectan los distintos núcleos describen la relación causa-efecto.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro o Tablero de Mando Integral o CMI). Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Cabe recordar que el mapa es una herramienta que entiende a la estrategia por niveles, otorgando un marco y lenguaje que pueden ser usados para describir la estrategia, permitiendo a la organización describir ilustrativamente, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y la relación entre los mismos. El mapa se construye desde arriba hacia abajo, comenzando con los objetivos finales o la misión y los objetivos declarados hacia la comunidad, luego se pasa a un proceso iterativo por nivel, donde cada uno aporta al anterior, es decir, los objetivos declarados en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje contribuyen al cumplimiento de los objetivos declarados en la perspectiva financiera, en tanto ésta contribuye al cumplimiento de los objetivos declarados en la perspectiva de procesos internos, y la perspectiva de procesos Internos contribuye finalmente a los objetivos declarados en la perspectiva de vecinos y usuarios.

Perspectivas en el cuadro o tablero de mando.

a) Perspectiva financiera.

En la perspectiva financiera, la orientación principal es maximizar el valor de los accionistas o dueños, intentando medir la creación de valor en la organización. Este aspecto está centrado en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento en el mantenimiento del negocio. Para llevar a cabo esta tarea, se deben definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de los accionistas o dueños, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, y uso del capital.

Al respecto, Antognolli (2010), dice: “Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos. Para incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: Precio, calidad, entrega, servicio,(que son los atributos del producto/servicio), funcionalidad, relación, (que es la relación que mantenemos con los clientes), marca (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros)”.

La orientación principal de la perspectiva financiera es la de maximizar el valor de la empresa a través de:

- i) Estrategia de expansión o crecimiento, en donde el principal objetivo estratégico de esta fase es el

- aumento de las ventas o el aumento de la cartera de clientes.
- ii) Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad, a través de la medición de la rentabilidad.
 - iii) Estrategia de madurez o recolección, a través de la gestión de activos controlando la morosidad de la cartera de clientes.

b) Perspectiva clientes.

Para Menzel (2014): “En la perspectiva de los clientes, el principal objetivo que se debe cumplir es el de su satisfacción. Actualmente, se prioriza que los clientes estén satisfechos con la atención que se les brinda, ya que diferentes estudios han explicado que un cliente fiel garantiza seis nuevos clientes, transformándose así en la herramienta de marketing más importante que puede tener una compañía. Por este motivo, la fidelidad de los mismos es de vital importancia para las empresas, y se da cuando los clientes se muestran contentos con el producto o servicio”.

Pero esta perspectiva no solo se centra en la relación de los clientes con la empresa, sino también en el mercado y la competencia. En esta instancia, se debe analizar como cubrir las necesidades y prioridades del cliente, ya que se debe evitar el riesgo de comenzar a ser poco competitivos y perder mercado. Para mantener la cartera de clientes, y en lo posible aumentarla, estos deben sentir que el producto ofrecido es el mejor en el mercado y que cubre ampliamente sus necesidades,

contando con la calidad, tecnología y funcionalidad que ellos desean.

Además, señala que el rol fundamental del cliente para una empresa, se pueden definir indicadores como: satisfacción del cliente, lealtad del cliente, y cuota de mercado, entre otros. Estos permiten segmentar a los clientes de diferentes sectores de la sociedad, en base a sus gustos y preferencias. Una vez segmentados los clientes o el mercado, se pueden reconocer sus preferencias, tales como precios, calidad, prestigio o servicio, que permita brindar la atención de acuerdo a sus preferencias.

c) Perspectiva procesos internos.

Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003), sostienen: “En la perspectiva de los procesos internos se analiza la creación, la venta o distribución del producto o servicio, para cumplimentar con los objetivos previamente explicados. Al analizar los requerimientos o necesidades del cliente, anteriormente vistos en la perspectiva correspondiente, se encontrará el punto de partida en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos, ya que se debe empezar por analizar como satisfacer a los clientes y de ahí en más, detectar los procesos críticos para llevar a cabo esa tarea”.

También, se deben analizar los diferentes procesos que se están llevando a cabo actualmente, para desarrollar o desempeñar los productos o servicios existentes

respectivamente. Por último, se debe examinar el proceso de venta y distribución, con el fin de verificar el servicio que se le brinda al cliente en la compra y luego de la misma.

Las estrategias claves para esta perspectiva se pueden enfocar de la siguiente manera:

- i) Estrategias de Liderazgo de Producto; para ser líderes en el mercado con los cafés ofrecidos: aquí los procesos relativos a innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- ii) Estrategias de Excelencia operativa; Para ser eficientes en costos, con relaciones de calidad-precio competitivos: de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos
- iii) Estrategias de Intimidad con el cliente; con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente: Los procesos de relación y conocimiento de los clientes y/o compradores son básicos para la empresa.

d) Perspectivas aprendizaje y crecimiento.

Es la perspectiva aprendizaje y crecimiento es donde se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. La inversión que se realice en la mejora de estos campos es vital para el crecimiento a

largo plazo. La definición de los objetivos en esta perspectiva se realiza en pos de los objetivos propuestos en las perspectivas anteriormente mencionadas ya que el cumplimiento de los primeros influye sobre los segundos, mejorando directamente la productividad de la empresa.

La capacidad del personal es determinante para el funcionamiento de una empresa, este es uno de los recursos más valiosos, a pesar de ser intangibles. Mientras mejor capacitado se encuentre el personal, los procesos de producción se realizarán con mayor profesionalismo, calidad y justeza, evitando el desperdicio, y a su vez generando un producto o servicio final que cumpla o supere las expectativas de los clientes.

Caubet (2010), señala: “La perspectiva aprendizaje y crecimiento se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas”. La consideración de esta perspectiva, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

2.3.3. La gestión empresarial pública.

Conceptos de la gestión pública.

Aristiguieta (1998), nos dice: “La gerencia o gestión pública es el conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones así como la conducción de las entidades públicas hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas, con miras a obtener los mejores resultados posibles para toda la población de un territorio determinado, sea este nacional, regional, departamental o municipal. Ella se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público. Su alcance, sin embargo, va más allá de los métodos y las técnicas pues se adentra en la investigación y el análisis del contexto público en el cual se ejerce el gobierno o mandato gerencial; las motivaciones que subyacen al proceso decisorio así como de las fuentes y uso del poder que las soportan o permiten su gestación.

En cuanto al contexto en el cual se ejerce la gerencia pública, ni los países ni los municipios de ayer, son los de hoy ni serán los de mañana, por la dinámica social que es cambiante en el tiempo y el espacio, lo que significa que siempre van a ver modificaciones que respondan a la realidad”.

Puentes (1993), en relación a las fuentes formales del poder gerencial en los municipios, señala: “Este proviene para el alto nivel municipal del mandato popular expresado en las respectivas elecciones y de allí que es a la

comunidad que se deba rendir cuentas, en primera instancia, en cuanto son los socios principales y primarios de esa gran “empresa” denominada “municipio”. En los mandos medios, el poder proviene de la delegación hecha en los correspondientes nombramientos y para los gerentes de empresas municipales de las designaciones hechas por las juntas directivas o por quienes figuran en sus estatutos como nominadores de cargos. En la vida práctica, sin embargo, existen otras fuentes de poder como las derivadas del liderazgo o carisma, del conocimiento, de la fuerza bruta, de la posición social o el dinero y ellas también son objeto estudio”.

Además, Cajas (2006), señala que la gerencia empresarial pública debe ocuparse también del estudio de las políticas públicas ya que el gerente municipal, como tomador de decisiones incide profundamente en el diseño e implementación de las mismas. En efecto, dado que las entidades públicas deben generar respuestas ante situaciones consideradas de interés común, la práctica de la gerencia pública no puede separarse del estudio de las políticas públicas, entendidas como la forma en que el Estado responde sistemáticamente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas, como por ejemplo, el cuidado de la salud, la protección del ambiente o la provisión de agua potable.

Rol gerencial en la gestión pública.

Los roles son, entonces, aquellas responsabilidades que deben asumir los niveles gerenciales, ya sea que estén o

no escritas en los manuales de funciones, porque son inherentes a éstos, a la toma de decisiones y al ejercicio del poder que a tales niveles corresponde con el fin de lograr los mejores resultados para su entidad o empresa o para el área que le haya sido asignada. Así por ejemplo, un gerente debería enseñar o facilitar el aprendizaje de sus subordinados. Este papel es probable que no esté escrito en ninguna parte pero si tal directivo es medianamente inteligente, o está formado para ello, asumirá dicho rol de la mejor manera, en el convencimiento que de esta forma no sólo ayudará a crecer a su gente si no que hará más productiva su entidad o su unidad de trabajo. Un gerente anticuado o carente de sentido común, se empeñará en ser el único que sabe e incluso dificultará el aprendizaje de sus funcionarios, en el convencimiento que de esta manera protege su posición y defiende su autoridad.

Cajas (2006), señala que los roles más importantes de la gerencia pública son:

a) Manejar los aspectos políticos o las relaciones de poder.

El gerente público, una vez electo, se supone representa los intereses de toda la entidad pública. No obstante ello, en los regímenes democráticos, es totalmente comprensible que dicho gerente haya llegado a su posición por el apoyo en particular de un grupo político el cual le presionará para que cumpla con los compromisos partidarios. Pero los restantes grupos sociales y políticos también demandarán que se les atienda lo cual

generará una serie de tensiones para quien debe tomar las decisiones. De allí que el gerente público deba invertir esfuerzos y tiempo en reuniones o diálogos para hallar consensos o superar los conflictos que surjan en la puja de cada uno por lograr los mayores beneficios del Estado.

El manejo de los aspectos políticos y relaciones de poder no es, por tanto, ni un accidente ni una aberración de la gestión pública, sino un proceso natural inherente al ejercicio del poder público que implica una enorme capacidad de negociación, elevada dosis de sensibilidad social así como sentido de justicia para lograr la mediación entre los intereses de los diferentes grupos políticos y demás bloques de poder, sin excluir o dañar a ningún grupo en particular de los que participan.

b) Liderar el acuerdo de los objetivos, las metas y las estrategias.

Ejercer el liderazgo en la dirección del desarrollo local o de la respectiva entidad pública es otro de los papeles irrenunciables de la alta gerencia empresarial. A través de este rol se logra plasmar no sólo la visión particular que el Alcalde, Alcaldesa o Gerente Municipal tienen, sino canalizar las aspiraciones de la colectividad a la cual se representa, así como conciliar las diferencias entre enfoques e intereses.

De allí que sea inadmisibles la costumbre de algunos mandatarios locales o gerentes municipales de delegar

en la consultoría externa la formulación de objetivos y metas de desarrollo a través de los planes, apartándose totalmente de los mismos. La ayuda técnica para la formulación de tales planes, desde luego que puede ser indispensable, pero los altos mandos no se deben marginar, ni excluir a sus mandos medios, de los momentos decisivos claves en que se acuerdan objetivos y metas pues estarían renunciando o descuidando las aspiraciones que plasmaron en sus programas de gobierno municipal o a los ideales en nombre de los cuales se hicieron elegir.

c) Orientar el trabajo de los niveles gerenciales.

El contexto en el cual se desenvuelve el quehacer gerencial empresarial ha cambiado y seguirá cambiando. La burocracia pública es cada vez más capacitada aún en los municipios más pequeños. Hace algunos años era raro encontrar concejales o mandos medios profesionales. Hoy, esa situación se ha revertido y por tanto la alta gerencia no puede ignorar tal hecho. Es decir, como gerentes públicos nos encontramos hoy frente a funcionarios que saben más y a una comunidad en la cual también los niveles educativos han subido y suben cada día y por tanto los unos y los otros exigen tratos especiales y diferentes de sus respectivos niveles gerenciales de la empresa u organización.

Suele ocurrir con frecuencia que el alto nivel gerencial en la entidad pública no sea profesional mientras que los

restantes niveles gerenciales si lo sean. En tal caso, la orientación del trabajo se hace más difícil y se convierte en reto combinar sabiamente la experiencia con el conocimiento teórico de los diferentes cargos gerenciales.

En este caso cabe recordar que la alta gerencia no está obligada a ser experta en ningún tema en particular pero si ha de tener siempre claro el norte de la entidad. Por lo demás, si no está en capacidad de orientar, al menos debe dejarse aconsejar de sus mandos medios o asesores.

d) Escuchar las demandas de la comunidad.

En todos los niveles gerenciales pero con mayor énfasis del alto nivel, es vital saber escuchar a las comunidades en sus demandas, para traducirlas a proyectos o iniciativas viables y buscarles respuestas oportunas. No significa lo anterior que los Alcaldes y las Alcaldesas deban escuchar personalmente a toda la comunidad. Para escuchar a sus comunidades los gerentes Públicos deben utilizar y sopesar los muchos canales que existen para tal fin como son:

- i) Los requerimientos directos a través de las estructuras de participación que existen: Comités de planificación, comités barriales y comarcales, asambleas comunitarias, cabildos, etc.
- ii) Los requerimientos hechos a través de representantes de las comunidades o de los grupos sociales: Los

concejos municipales, las juntas directivas de empresas, las asociaciones, las cooperativas, juntas comunales y demás asociaciones gremiales.

iii) Los requerimientos recibidos a través de los niveles gerenciales y operativos e incluso de funcionarios sin responsabilidades gerenciales. Esta es otra forma de evitar que toda la comunidad quiera hablar personalmente con el Alcalde o Alcaldesa, y para ello debe hacerse la delegación adecuada.

iv) Los requerimientos hechos por diferentes medios de comunicación o canales técnicos creados para el efecto: emisoras comunitarias, buzones públicos, direcciones de Internet, páginas web, entre otros medios.

Gerencia pública municipal.

Escobar y Solari (1996), señalan: “Es la capacidad o habilidad que deben cultivar el gerente municipal en mirar a su municipio o entidad pública en relación con el contexto local, micro regional, departamental, nacional e internacional. Ello se traduce, en la práctica, en la habilidad para identificar recursos y restricciones propias así como aquellas variables del contexto que representan potencialidades, amenazas o condicionantes que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo del municipio o empresa pública que dirige. Lo anterior no sólo por las amenazas y oportunidades de la globalización si no porque todos los sistemas que habitan la tierra están directa o indirectamente interrelacionados y por tanto

siempre se estará afectado por aquello que suceda dentro y fuera de nuestra realidad local”.

En este marco la gerencia municipal debe fortalecer su capacidad para dirigir a su entidad pública en forma integral e integradora. Es decir, visualizando todas sus partes principales y uniéndolas en torno a propósitos compartidos de desarrollo. El gerente municipal como gerente público o tomador de decisiones, antes que encerrarse a gobernar desde los escritorios o dejarse atrapar por los asuntos burocráticos se debe, en primer lugar, echar un vistazo a nuestro alrededor para ver las características de ese territorio cuyos asuntos de interés general o público nos corresponde administrar así como examinar sus relaciones e interacción con el contexto y las oportunidades o restricciones que éste presenta.

Empresa pública municipal.

El municipio es una entidad con unas características en cada uno de tales aspectos básicos que le dan un sello particular que lo diferencian de otras entidades u organizaciones empresariales, y que a su vez se pueden constituir en potenciales para fines de atracción de inversiones o como lugar ideal para radicarse y llevar una vida apacible y digna por parte de los pobladores. Puentes (1993), hace conocer los elementos básicos del municipio:

a) El territorio

Las características geográficas y los recursos naturales son el punto de partida y base sobre la cual se asienta la economía local y de allí la importancia de su conocimiento. No obstante ello se debe recordar que tales aspectos, si bien contienen condicionantes y potencialidades, no son determinantes en la construcción del desarrollo, como lo pueden demostrar aquellos países que sin contar con materias primas ni mayores ventajas desde el punto de vista de los recursos naturales son hoy potencias mundiales.

b) La economía local.

Es entendida ésta como la combinación continua de recursos materiales y financieros con las capacidades humanas para la generación de bienes necesarios para una vida digna, es la columna vertebral sobre la cual se yergue la posibilidad de existencia de los municipios así como las restantes formas de organización de los seres humanos. Sin unidades productivas que generen empleo, que a su vez garanticen los ingresos o bienes indispensables para la vida, es inútil hablar de municipios e incluso los Estados serían tan solo un remedo de ello pues dependerían por completo de los créditos internacionales.

c) La gente.

Es la población de la comunidad que son los recursos más importante, ya sea que se trate de una empresa como de un municipio. Incluso se han acuñado expresiones para dar realce al término y se habla de

capital social, talento humano, de clientes y, en últimas, de comunidad. No obstante todos esos nombres dados a la gente es bien cierto que las más de las veces ésta se siente engañada y cuando no víctima del Estado o del gobierno central, regional o local.

2.4. Definición de términos básicos.

2.4.1. Líneas o metas estratégicos.

Son consideradas las macroestrategias. Las líneas de acción estratégicas definen el plan de actuación del que se dota la institución a través de sus distintas gerencias. Es importante destacar que las líneas de acción estratégica (referidas al logro de algo) no son estáticas sino permeables al cambio en la medida que evolucionan en forma constante, como respuesta al entorno cambiante, como producto de las iniciativas de las direcciones técnico políticas para crear nuevas oportunidades para la institución y también de las ideas que puedan surgir para que las estrategias funcionen de mejor manera. Mientras la misión, las orientaciones estratégicas (visión) y los objetivos estratégicos son más estables y deben permanecer sin cambio en un determinado horizonte de tiempo.

2.4.2. Mapa Estratégico.

El componente principal del BALANCED SCORECARD es el mapa estratégico. Es la representación de la estrategia a través de sus objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, traducidos en intenciones

coherentes y sinérgicas de causa-efecto. Es decir los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje facilitan el cumplimiento de los objetivos en la perspectiva de finanzas, estos a su vez son el soporte para la ejecución de los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos, los que permiten que la estrategia se cumpla en los objetivos estratégicos de la perspectiva del ciudadano.

2.4.3. Análisis Estratégico.

El análisis estratégico comprende la evaluación integral de la comunidad por líneas estratégicas, con datos cuantitativos y cualitativos, que servirán de insumo principal para determinar las oportunidades y amenazas del entorno (grupos de interés) que afectarán la gestión municipal y las fortalezas y debilidades internas de la Municipalidad en relación a dichas líneas estratégicas. El análisis estratégico está orientado a alcanzar una visión confiable de las posibilidades de éxito y de derrota que están surgiendo en la organización y sus probabilidades y condiciones de realización. Comprende el análisis de los factores externos y el análisis de los factores internos de la organización municipal.

2.4.4. Tablero de mando.

El Tablero de Comando, fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar los objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que

permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización. El Tablero de Comando, es la parte dinámica de la estrategia, en el cual las intenciones estáticas del mapa estratégico se traducen en acciones medibles y cuantificables en el tiempo y asignándoles los recursos necesarios para cada una de ellas.

En el Tablero de Comando se traducen los objetivos en indicadores, metas e iniciativas con la asignación de los recursos presupuestales respectivos. El Tablero de Comando se conforma entonces con una serie de fichas de objetivos, indicadores e iniciativas que traduce la estrategia a nivel de las gerencias y subgerencias.

2.4.5. Recursos humanos.

Los recursos humanos en la organización empresarial lo constituye el personal laboral nombrado o contratado, que cumplen una determinada función o rol en las diferentes actividades que corresponde a la empresa privada y/o pública. Los recursos humanos son las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

El recurso humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de

valor tanto para los clientes internos como externos. El recurso intelectual significa algo más que 'Intelectual como puro intelecto' e incorpora un grado de 'acción intelectual'. Por tanto, recurso intelectual no es sólo un activo intangible estático; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.

2.4.6. Administración de recursos humanos.

Es un proceso de medición del personal laboral de la organización empresarial, no sólo en medidas de producción (volumen) del área (número de cursos, número de reclutamientos, etc.) sino en el impacto de las actividades, como ser: cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas en base a las horas de capacitación que se brindaron al personal laboral de la empresa.

La administración de personal laboral debe establecer políticas frente a cada una de las funciones operativas, procesos y técnicas de recurso humano. Cuando hablamos de políticas para las funciones operativas, debemos crear políticas para la funciones de obtención, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de personal laboral.

2.4.7. Gerente municipal.

Es el representante legal de la entidad u organización empresarial, y está a cargo de administrar los recursos de la misma, proponer actos administrativos de reforma, nombrar y remover el personal, coordinar las acciones con

otras entidades, forman parte del abanico de responsabilidades que se asignan a tales niveles directivos.

2.4.8. Gerencia pública.

Es la forma de gerencia empresarial que se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público. Su alcance, sin embargo, va más allá de los métodos y las técnicas pues se adentra en la investigación y el análisis del contexto público en el cual se ejerce el gobierno o mandato gerencial; las motivaciones que subyacen al proceso decisorio así como de las fuentes y uso del poder que las soportan o permiten su gestación en la comunidad local.

2.4.9. Roles gerenciales.

Son las responsabilidades que deben asumir los niveles gerenciales, ya sea que estén o no escritas en los manuales de funciones, porque son inherentes a éstos, a la toma de decisiones y al ejercicio del poder que a tales niveles corresponde con el fin de lograr los mejores resultados para su entidad o empresa o para el área que le haya sido asignada.

2.4.10. Municipalidad.

Es la entidad estatal más cercana a la comunidad, que está en mejores condiciones para captar la información sobre las necesidades sentidas de la población, lo que le permite decidir con mayor propiedad sobre el tipo de programas y las modalidades de ejecución que desea la comunidad; y puede adaptar más eficientemente los programas y

servicios a los requerimientos y características socio-culturales de la comunidad. Además, la cercanía de la municipalidad a la comunidad facilita la participación más efectiva de esta en la toma de decisiones y el control más efectivo del accionar gubernamental a nivel local (auditoría social).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación.

3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación es descriptiva, ya que se ha indagó la influencia de Estrategias en un Tablero de Mando en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua. En esta investigación se describieron las características relaciona-das a las variables de estudio: Estrategias en un Tablero de Mando y Administración de los Recursos Humanos con la participación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010).

3.1.2. Diseño de la investigación.

El diseño utilizado ha sido el de carácter no experimental, ya que las variables de estudio: Planeamiento Estratégico en un Tablero de Mando y Administración de los Recursos Humanos no se sometieron a un experimento, solamente se las observó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010).

El esquema del diseño es:

M ----- O

Donde:

M: Muestra de estudio (Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua).

O: Observación en las variables de estudio: Estrategias en un Tablero de Mando (VI) y Administración de Recursos Humanos (VD).

3.2. Población y muestra de estudio.

La población estuvo conformada por los 63 trabajadores municipales en condición de permanentes (nombrados), entre funcionarios, empleados y obreros que laboran en la Municipalidad Provincial de Bagua.

Por su parte, en la selección de la muestra de trabajo se aplicó un muestreo aleatorio simple a través de un sorteo de la unidades muestrales (trabajadores municipales), y para el tamaño de la muestra se utilizó el criterio del porcentaje, al considerar el 50 % de la población, lo que corresponde a la mitad de la población, es decir, se contó con 32 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, tal como se detalla en el tabla N^o 01.

Tabla 1:

DISTRIBUCION DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA

CONDICION	Ni (POBLACIÓN)	ni (MUESTRA)
Funcionarios	10	05
Empleados	23	12
Obreros.	30	15
TOTAL	63	32

FUENTE: Planilla de pagos de trabajadores de la MPB.

La muestra de estudio que se consideró para aplicar los instrumentos de investigación, estuvo conformada por 05 funcionarios que representan el 16 %, 12 empleado que representan el 37 %, y 15 obreros que representan el 47 % del total. El tipo de muestreo que se ha tomado en cuenta para la selección de la unidades muestrales fue el muestreo aleatorio simple, a través de un sorteo.

3.3. Supuesto (hipótesis tentativa).

Se ha considerado como una hipótesis tentativa de investigación el supuesto que se expresa como:

“La propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando si influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Bagua”.

3.4. Variables.

3.4.1. Definición conceptual.

a) Variable independiente: Estrategias en un Tablero de Mando. Es un conjunto de procedimientos que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y la coordinación, así como el control de técnicas y estrategias capaces de promover el desempeño eficiente del personal laboral, para lograr los objetivos individuales y colectivos de la organización empresarial. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización empresarial trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y

favorable para el logro de buenos resultados en la empresa.

- b) Variable dependiente: Administración de los Recursos Humanos.** Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar al personal laboral de una municipalidad como empresa pública y de servicios, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de los municipios distritales y/o provinciales. Este tipo de gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados y/o metas satisfactorias a la empresa.

3.4.2. Definición operacional.

- a) Variable independiente: Estrategias en un Tablero de Mando.** Es el programa para administrar convenientemente los recursos humanos, como un proceso administrativo adecuado para el fortalecimiento y la conservación de los esfuerzos individuales y colectivos, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las destrezas, en beneficio de los trabajadores y la municipalidad, según las dimensiones: desempeño financiero, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio y, aprendizaje y crecimiento, que son las perspectivas en el mapa estratégico.

- b) Variable dependiente: Administración de los Recursos Humanos.** Es un proceso planificado, continuo y progresivo que requiere de la participación

de un conjunto de recursos humanos y materiales, además, de procedimientos y estrategias de acción que permitan el cumplimiento de tareas de parte de los trabajadores municipales, y que conlleven al logro de las metas y los objetivos propuestos por la organización empresarial, de acuerdo con las dimensiones: gestión estratégica, gestión operativa y gestión financiera de la empresa municipal, con la participación del personal laboral en la diferentes acciones de servicio municipal que brinda la empresa.

3.4.3. Operacionalización de las variables.

a) Matriz operativa para la variable: Estrategias en un Tablero de Mando:

VAR	DIM	INDICADOR	ESCALA
Estrategias en un Tablero de Mando	Desempeño financiero	I1: Inversión de los presupuestos de la municipalidad I2: Pago a los proveedores de la municipalidad. I3: Pago a los trabajadores de la municipalidad.	O Ordinal: B: Bueno R: Regular. M: Malo
	Conocimiento del usuario	I4: Reclamos y sugerencias de los pobladores a la municipalidad. I5: Acuerdos y convenios de la municipalidad con los pobladores. I6: Trato y atención de la municipalidad a los pobladores.	

	Procesos internos de servicio	I7: Tramitación de documentos en las áreas de la municipalidad. I8: Manejo de programas sociales por la municipalidad. I9: Manejo de servicios básicos por la municipalidad.	
	Aprendizaje y crecimiento	I10: Capacitación de los trabajadores de la municipalidad. I11: Productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad. I12: Relaciones laborales y clima entre los trabajadores de la municipalidad.	
TÉCNICAS/INSTRUMENTO: Observación / Lista de Cotejo			

b) Matriz operativa para la variable: Administración de los Recursos Humanos

VAR.	DIM.	INDICADOR	ESCALA
Administración de los Recursos	Dimensión estratégica	I1: Aporte del personal laboral en el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI). I2: Aporte del personal laboral en el Manual de Organización y Funciones (MOF). I3: Aporte del personal laboral en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).	Likert S: Siempre. CS: Casi siempre.

Administración de los Recursos Humanos	Dimensión estratégica	I4: Aporte del personal laboral en el Reglamento Interno Institucional (RII).	AV: A veces CN: Casi nunca. N: Nunca.
	Dimensión Operativa	I5: Aporte del personal laboral en el Plan Anual de Trabajo (PAT). I6: Aporte del personal laboral en los Programas de Apoyo Social (PAS). I7: Aporte del personal laboral en los Proyectos de Inversión Pública (PIP). I8: Aporte del personal laboral en el Reglamento de Trámite Documentario (RTD).	
	Dimensión financiera	I9: Aporte del personal laboral en el Presupuesto de Inversión Pública (PRIP). I10: Aporte del personal laboral en los Documentos de Balance Contable (DBC). I11: Aporte del personal laboral en los Pagos de Sueldos y Salarios (PSS). I:12: Aporte del personal laboral en los pagos de compra de bienes y servicios (PCBS)	
TÉCNICA/INSTRUMENTO: Entrevista / Ficha de entrevista			

3.5. Métodos de la Investigación.

El método que se ha empleado en cada fase de la investigación es el método descriptivo que comprende las siguientes acciones:

a) Elaboración del proyecto de investigación.

El proyecto de investigación descriptiva propositiva se elaboró con el apoyo del asesor metodológico, de acuerdo al esquema propuesto por la Universidad Señor de Sipán, y se logró la revisión y la aprobación del mismo.

b) Elaboración de los instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación para la recolección de datos que han elaborado fueron:

- i) La lista de cotejo con la que se recogió información de los trabajadores municipales referente a la gestión empresarial de la MPB, en lo que concierne al conocimiento de un tablero de mando como herramienta fundamental para mejorar la gestión municipal.
- ii) La ficha de entrevista a los trabajadores con la que se recogió información referente al conocimiento de la utilización de un tablero de mando para la administración de trabajadores municipales como recurso humanos en la gestión de la MPB.

c) Validación de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de investigación para la recolección de datos que fueron elaborados son: la lista de cotejo, la ficha de revisión de documentos y la ficha de entrevista a trabajadores, se sometieron a la valoración de un Licenciado en Administración de Empresas y un Licenciado en

Estadística de la ciudad, quienes constaron la validez de los mismos, para luego ser aplicados a las unidades de la muestra que correspondió a los trabajadores de la MPB.

d) Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de investigación para la recolección de datos que se han elaborado fueron: la lista de cotejo y la ficha de entrevista a trabajadores, y se aplicaron en el trabajo de campo en las instalaciones de la MPB, en sus diferentes áreas a cada una de las personas de la muestra que laboran en la empresa municipal. El trabajo de campo en la aplicación de los instrumentos de recolección de la información a la muestra se realizó del 02 al 20 de noviembre del año 2014, antes de que culmine la gestión de las autoridades municipales de la MPB.

e) Análisis e interpretación de resultados.

En el análisis e interpretación de los resultados se hizo uso de la Estadística Descriptiva, mediante la cual los datos recogidos se han tabulado en tablas y cuadros estadísticos y se han visualizado en gráficos estadísticos de barras.

f) Obtención de consideraciones finales y recomendaciones.

Al finalizar la investigación teniendo en cuenta la discusión de los resultados, se llegó a tres importantes consideraciones finales referente a la utilización de un tablero de mando en la administración de los trabajadores municipales y su aplicación en la gestión empresarial municipal de la MPB. Al mismo tiempo, se dieron las recomendaciones que se

pueden aplicar en la MPB, para mejorar la gestión empresarial municipal basada en el uso de un tablero de mando por el personal laboral.

g) Elaboración del informe de tesis.

El informe de tesis de la investigación descriptiva propositiva que se ha realizado, se ha elaborado de acuerdo al instructivo de la Universidad Señor de Sipán, en cada uno de los capítulos y con los alcances del asesor metodológico y el asesor especialista. El informe de tesis has sido revisado por el Jurado Evaluador de Tesis y con sus recomendaciones se levantaron los errores encontrados en el contenido de cada capítulo del informe de tesis, para su posterior aprobación y sustentación.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.7.1. Técnicas de recolección de datos.

a) Para la variable independiente: Estrategias en un Tablero de Mando. La observación en cada situación laboral del municipio, de acuerdo con las dimensiones: desempeño financiero, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio y aprendizaje y crecimiento de los trabajadores municipales. Además, el fichaje para recabar información teórica de material bibliográfico o Internet sobre la variable independiente Estrategias en un Tablero de Mando.

b) Para la variable dependiente: Administración de los Recursos Humanos. La observación en cada una de las acciones y/o tareas municipales por el personal

laboral teniendo en cuenta las dimensiones: manejo estratégico, manejo operativo y manejo financiero, por parte de los trabajadores municipales. Además, el fichaje para recabar información teórica de material bibliográfico o Internet sobre la variable dependiente Administración de los Recursos Humanos.

3.7.2. Instrumentos de recolección de datos.

a) Para la variable independiente: Estrategias en un Tablero de Mando. En la observación en cada situación laboral del municipio, se usó como instrumento la lista de cotejo, haciendo uso de una escala de medición ordinal: bueno (B), regular (R) y malo (M).

b) Para la variable dependiente: Administración de los Recursos Humanos. En la observación en las acciones y/o tareas laborales en el municipio, se usó como instrumento la ficha de entrevista a trabajadores, haciendo uso de una escala ordinal de Lickert: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).

3.8. Métodos de análisis de datos.

Entre los métodos a utilizarse para el tratamiento de los datos son:

a) Los cuadros y gráficos estadísticos. Han servido para ordenar y visualizar los datos en cada una de las dimensiones de las variables: Planeamiento Estratégico en un Tablero de Mando y Administración de los Recursos

Humanos, se ha considerado las frecuencias absolutas simples (Nº) y las frecuencias porcentuales simples (%).

3.9. Criterios éticos.

Entre los criterios éticos tomados en cuenta en la investigación son:

a) Responsabilidad en el recojo de la información.

Las acciones que se realizaron fueron.

Se visitó las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Bagua, para sensibilizar y concientizar a los funcionarios, empleados y obreros que laboran en la empresa municipal; y se logró una efectiva y precisa participación de los trabajadores en las entrevistas y los diálogos referente a las estrategias en un tablero de mando y la administración de los recurso humanos en la gestión municipal, en cada una de las área.

b) Cumplimiento de tareas en el trabajo de campo.

Las acciones que se realizaron fueron:

Se asumió un compromiso serio en cada acción realizada durante las visitas a la MPB, y actitud positiva en el trabajo de campo que fue guiado por un profesional en Administración de Empresas, tanto en la elaboración como en la aplicación de la lista de cotejo, y la ficha de entrevista a trabajadores, con el propósito de obtener información confiable, de cada funcionario, empleado y obrero que laboran en la MPB, referente a las estrategias en un tablero de mando y la administración de los recurso humanos en la gestión municipal, para que los trabajadores municipales

puedan contestar de manera apropiada cada uno de los indicadores propuestos.

c) Respeto en el lenguaje escrito de los ítems en cada instrumento.

Las acciones que se realizaron fueron:

Se formuló cada pregunta teniendo cuidado en las palabras utilizadas en cada uno de los ítems considerados en los instrumentos: lisa de cotejo y ficha de entrevista a trabajadores. La formulación de las preguntas en los instrumentos fue gradual, secuencial y progresiva que no afectaron el estado mental y emocional de los trabajadores municipales, permitiendo recoger información confiable referente a las estrategias en un talero de mando y la administración de los recursos humanos en la gestión municipal.

d) Veracidad en los resultados.

Las acciones que se realizaron fueron:

Se utilizó los métodos estadísticos de la Estadística Descriptiva para el procesamiento de los datos recogidos, con el apoyo de un profesional Licenciado en Estadística, lo que permitió validar y precisar que la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, es factible en la mejora de la Administración de Recursos Humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB).

3.10. Criterios de rigor científico.

Entre los criterios de rigor científico tomados en cuenta en la investigación son:

a) Diseño de la propuesta (Estrategias en un Tablero de Mando).

Las acciones que se realizaron fueron:

Se recurrió a la consulta con un profesional en Administración de Empresas para la selección de las estrategias en cada una de las dimensiones, consideradas en la estructura de las Estrategias que sean innovadoras en un Tablero de Mando, orientadas a la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB).

2) Aplicación de la propuesta (Estrategias en un Tablero de Mando).

Las acciones que se realizaron fueron:

Se ha proyectado la aplicación de la propuesta consistente en Planeamiento Estratégico en un Tablero de Mando que sea innovador para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB) a partir del año 2017, a dos años de haber asumido el municipio bagüino las nuevas autoridades municipales: alcalde y regidores.

3) Precisión en la medición (Recojo de datos con los instrumentos).

Las acciones que se realizaron fueron:

Se procedió al recojo de la información con bastante cuidado a través de cada uno de los ítems formulados en los

instrumento, en relación a las Estrategias en un Tablero de Mando y la Administración de los Recursos Humanos, a través de la lista de cotejo y la ficha de entrevista de trabajadores.

4) Análisis de los datos (Uso de métodos estadísticos).

Las acciones que se realizaron fueron:

Se utilizó convenientemente los métodos de la Estadística Descriptiva para la elaboración de los cuadros y los gráficos estadísticos de acuerdo a las categorías en la Escala de Likert de la variable dependiente: Administración de los Recursos Humanos.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS**

4.1. Descripción de tablas y figuras.

4.1.1. Estrategias en un Tablero de Mando.

a) En el desempeño financiero de la MPB se tiene:

Tabla 1:

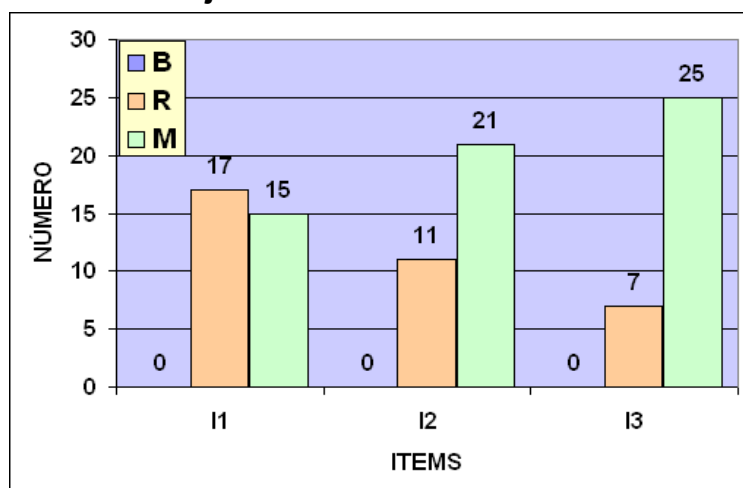
Niveles de percepción en desempeño financiero de los trabajadores de la MPB

ESCALA	ITEMS					
	I1		I2		I3	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BUENO	0	0	0	0	0	0
REGULAR	17	53	11	34	7	22
MALO	15	47	21	66	25	78
TOTAL	32	100	32	100	32	100

Fuente: Lista de cotejo a trabajadores.

Figura 1:

Niveles de percepción en desempeño financiero de los trabajadores de la MPB.



Fuente: Tabla 1.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 1 y la figura 1, en la dimensión **estrategias en el desempeño financiero de un tablero de mando** la percepción del personal laboral de la MPB, se encontró que:

En la participación del personal laboral encargado en la elaboración de los presupuestos que invierte la MPB en las obras y proyectos: 17 (53 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 15 (47 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la participación del personal laboral encargado en la elaboración de las planillas de pagos que hace la MPB a los proveedores: 11 (34 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 21 (66 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la participación del personal laboral encargado en la elaboración de las planillas de pagos que hace la MPB a los trabajadores: 7 (22 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 25 (78 %) trabajadores perciben que es mala (M).

Estos resultados nos muestran que el conocimiento y uso de estrategias en el desempeño financiero, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben que se halla en

primer orden en el nivel malo (M) y en segundo orden en el nivel regular (R).

b) En el conocimiento del usuario de la Municipalidad de Bagua se tiene:

Tabla 2:

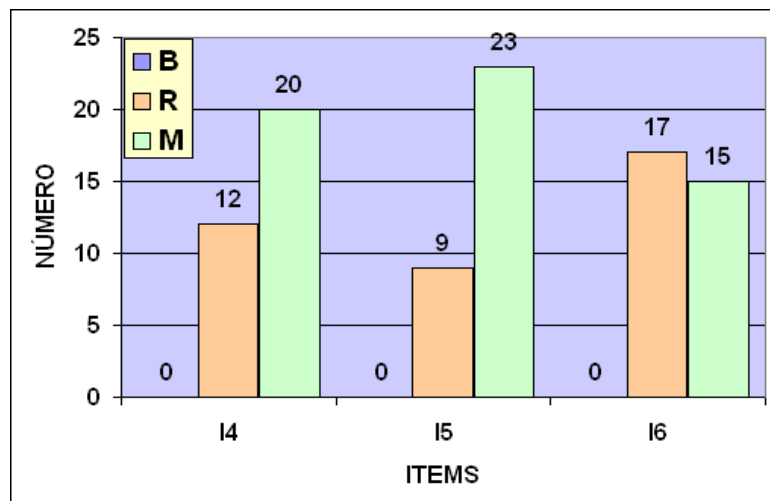
Niveles de percepción en conocimiento del usuario de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS					
	I4		I5		I6	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BUENO	0	0	0	0	0	0
REGULAR	12	38	9	28	17	53
MALO	20	62	23	72	15	47
TOTAL	32	100	32	100	32	100

Fuente: Lista de cotejo a trabajadores.

Figura 2:

Niveles de percepción en conocimiento del usuario de los trabajadores de la MPB.



Fuente: Tabla 2.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 2 y la figura 2, en la dimensión **estrategias en el conocimiento del usuario de un tablero de mando** la percepción del personal laboral de la MPB, se encontró que:

En la atención del personal laboral encargado a los reclamos y las sugerencias que los pobladores hacen a la MPB: 12 (38 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 20 (62 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la atención del personal laboral encargado a los acuerdos y los convenios que los pobladores y las instituciones suscriben con la MPB: 9 (28 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 23 (72 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la atención del personal laboral encargado en el servicio y la función que los trabajadores brindan a los usuarios de la MPB: 17 (53 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 15 (47 %) trabajadores perciben que es mala (M).

Estos resultados nos muestran que el conocimiento y uso de estrategias en el conocimiento del usuario, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer

orden en el nivel malo (M) y en segundo orden en el nivel regular (R).

C. En los procesos internos de la Municipalidad de Bagua se tiene:

Tabla 3:

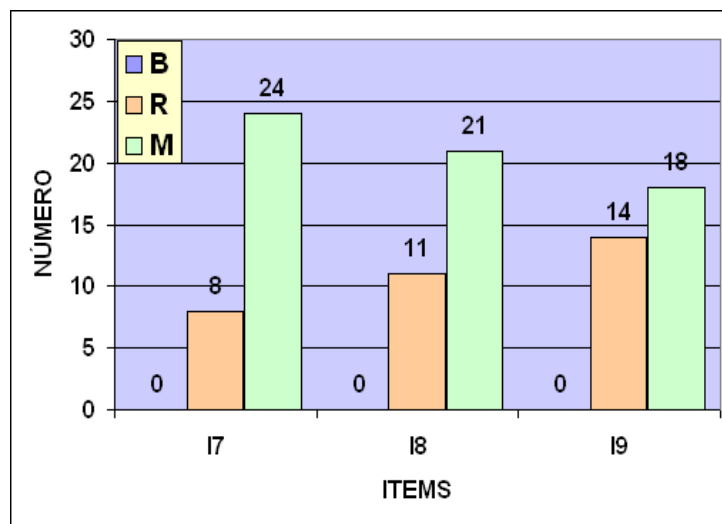
Niveles de percepción en los procesos internos de servicio de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS					
	I7		I8		I9	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BUENO	0	0	0	0	0	0
REGULAR	8	25	11	34	14	44
MALO	24	75	21	66	18	56
TOTAL	32	100	32	100	32	100

Fuente: Lista de cotejo a trabajadores.

Figura 3:

Niveles de percepción en los procesos internos De servicio de los trabajadores de la MPB.



Fuente: tabla 3.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 3 y la gráfico figura 3, en la dimensión **estrategias en los procesos internos de servicio de un tablero de mando** la percepción del personal laboral e la MPB, se encontró que:

En el rol del personal laboral encargado en la tramitación de los documentos a los usuarios de la MPB: 8 (25 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 24 (75 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En el rol del personal laboral encargado de los programas sociales a los beneficiarios de la MPB: 11 (34 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 21 (66 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En el rol del personal laboral encargado de los servicios básicos a los usuarios de la MPB: 14 (44 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 18 (56 %) trabajadores perciben que es mala (M).

Estos resultados nos muestran que el conocimiento y uso de estrategias en los procesos internos de servicio, los trabajadores

de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer orden en el nivel malo (M) y en segundo orden en el nivel regular (R).

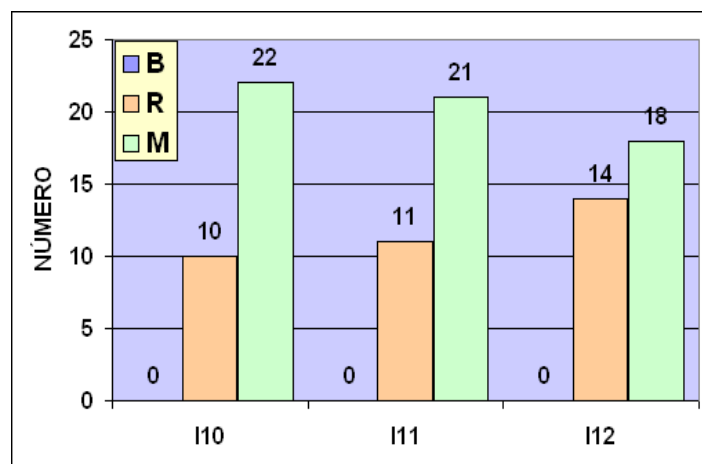
D. En el aprendizaje y crecimiento de la Municipalidad de Bagua se tiene:

Tabla 4:
Niveles de percepción en el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS					
	I10		I11		I12	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BUENO	0	0	0	0	0	0
REGULAR	10	31	11	34	14	44
MALO	22	69	21	66	18	56
TOTAL	32	100	32	100	32	100

Fuente: Lista de cotejo a trabajadores.

Figura 4:
Niveles de percepción en el aprendizaje y crecimiento de los trabajadores de la MPB.



Fuente: tabla 4.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 4 y la figura 4, en la dimensión **estrategias en el aprendizaje y crecimiento de un tablero de mando** la percepción del personal laboral de la MPB, se encontró que:

En la participación del personal laboral encargado en las capacitaciones que realiza la MPB: 10 (31 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 22 (69 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la evaluación del personal laboral en el rendimiento y la productividad de su función en la MPB: 11 (34 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 21 (66 %) trabajadores perciben que es mala (M).

En la participación del personal laboral en las relaciones laborales y el clima institucional de la MPB: 14 (44 %) trabajadores perciben que es regular (R) y 18 (56 %) trabajadores perciben que es mala (M).

Estos resultados nos muestran que el conocimiento y uso de estrategias en el aprendizaje y crecimiento, los trabajadores de

la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer orden en el nivel malo (M) y en segundo orden en el nivel regular (R).

4.1.2. Administración de los recursos humanos.

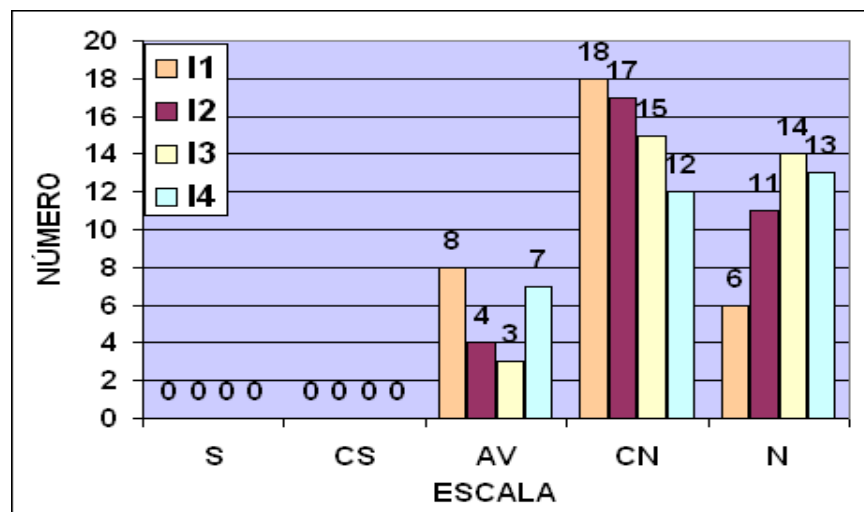
- a) En la gestión estratégica de la Municipalidad Provincial de Bagua, se tiene:

Tabla 5:
Niveles de percepción en gestión estratégica de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS							
	I1		I2		I3		I4	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0
AV	8	25	4	13	3	9	7	22
CN	18	56	17	53	15	47	12	37
N	6	19	11	34	14	44	13	41
TOTAL	32	100	32	100	32	100	32	100

Fuente: Ficha de entrevista a trabajadores.

Figura 5:
Niveles de percepción en gestión estratégica de los trabajadores de la MPB.



Fuente: tabla 5.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 5 y la figura 5, en la dimensión **gestión estratégica del personal laboral** de la MPB, la percepción es:

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de la MPB: 8 (25 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 18 (56 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 6 (19 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la MPB: 4 (13 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 17 (53 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 11 (34 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la MPB: 3 (9 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 15 (47 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 14 (44 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Reglamento Interno Institucional (RII) de la MPB: 7 (22 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 12 (37

) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 13 (41 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

Estos resultados muestran que en el manejo estratégico del personal laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer orden en el nivel casi nunca (CN) y en segundo orden en el nivel a veces (AV).

b) En la gestión operativa de la Municipalidad Provincial de Bagua, se tiene:

Tabla 6:

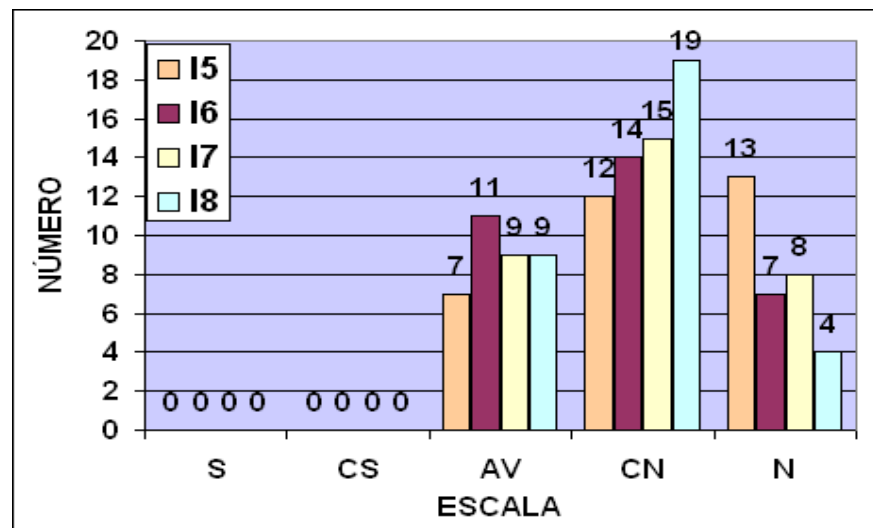
Niveles de percepción en gestión operativa de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS							
	I5		I6		I7		I8	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0
AV	7	22	11	34	9	28	9	28
CN	12	37	14	44	15	47	19	59
N	13	41	7	22	8	25	4	13
TOTAL	32	100	32	100	32	100	32	100

Fuente: Ficha de entrevista a trabajadores.

Figura 6:

Niveles de percepción en gestión operativa de los trabajadores de la MPB.



Fuente: tabla 6.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 6 y la figura 6, en la dimensión **gestión operativa del personal laboral** de la MPB, la percepción es:

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la MPB: 7 (22 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 12 (37 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 13 (41 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación de los Programas de Apoyo Social (PAS) de la MPB: 11 (34 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 14 (44 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 7 (22 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) de la MPB: 9 (28 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 15 (47 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 8 (25 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Reglamento de Tramite Documentario (RTD) de la MPB: 9 (28 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 19

(59 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 4 (13 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

Estos resultados muestran que en el manejo operativo del personal laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer orden en el nivel casi nunca (CN) y en segundo orden en el nivel a veces (AV).

c) En la gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Bagua, se tiene:

Tabla 7:

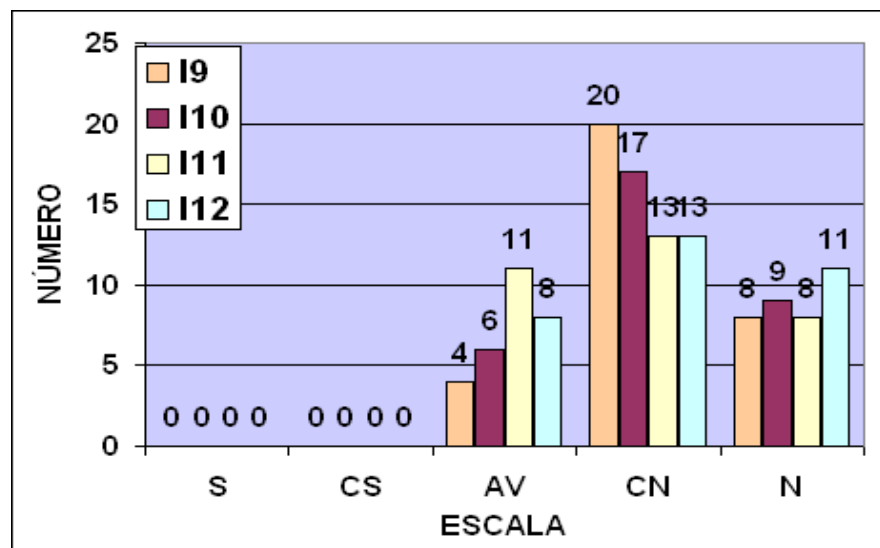
Niveles de percepción en gestión financiera de los trabajadores de la MPB.

ESCALA	ITEMS							
	I9		I10		I11		I12	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0
AV	4	13	6	19	11	34	8	25
CN	20	62	17	53	13	41	13	41
N	8	25	9	28	8	25	11	34
TOTAL	32	100	32	100	32	100	32	100

Fuente: Ficha de entrevista a trabajadores.

Figura 7:

Niveles de percepción en gestión financiera de los trabajadores de la MPB.



Fuente: tabla 7.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo con la tabla 7 y la figura 7, en la dimensión **gestión financiera del personal laboral** de la MPB; la percepción es:

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación del Presupuesto de Inversión Pública (PRIP) de la MPB: 4 (13 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 20 (62 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 8 (25 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación de los Documentos de Balance Contable (DBC) de la MPB: 6 (19 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 17 (53 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 9 (28 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación de las Planillas de Sueldos y Salarios (PSS) de la MPB: 11 (34 %) trabajadores perciben que es a veces (AV), 13 (41 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 8 (25 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

En la participación del personal laboral en la elaboración y aplicación de las Planillas de Compras de Bienes y Servicios (PCBS) de la MPB: 8 (25 %) trabajadores perciben que es a

veces (AV), 13 (41 %) trabajadores perciben que es casi nunca (CN), y 11 (34 %) trabajadores perciben que es nunca (N).

Estos resultados muestran que el manejo financiero del personal laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, perciben se halla en primer orden en el nivel casi nunca (CN) y en segundo orden en el nivel nunca (N).

4.2. Discusión de los resultados.

En relación a la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando orientado a la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, se puede decir (Objetivo general):

Según Sequera (2011), pone de manifiesto que en las Direcciones de Renta Municipal del Estado Yaracuy, no existe un sistema de control de gestión concebido bajo criterios estratégicos, que se vincule a la estrategia organizacional y posibilite la regulación y evaluación de los mismos en forma integral, por lo que los esfuerzos que se realizan en cada una de las áreas parecieran no apuntar en la dirección del logro de las definiciones estratégicas. En por ello, que se hace necesario establecer un sistema más avanzado en la gestión, que permita perfeccionar la función de control y a la vez, facilitar la evaluación del impacto de la gestión a través del uso de un Cuadro o Tablero de Mando Integral (CMI).

Por su parte Holguín (2010), hace ver que el modelo de gestión propuesto por la Dirección de Oficina de Investigaciones Económicas de Guayaquil (DOIEG), no muestra una planificación orientada a logros institucionales, bajo parámetros y objetivos, para los cuales permita fortalecer las partes de investigación y de servicio en el Banco Central del Ecuador (BCE). Los indicadores

del CMI permitirán orientar una administración estratégica, eficaz y oportuna.

También, Sánchez (2013), detalla la situación de las municipalidades de Piura, en la perspectiva “aprendizaje y crecimiento” el capital intelectual es escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades. En la perspectiva “procesos internos” las municipalidades presentan una gran deficiencia en procesos claves tales como: planificación, falta de implementación de las áreas de formulación, evaluación de proyectos y elaboración de los expedientes técnicos. En la perspectiva “financiera” es caótica como efecto de las dos anteriores perspectivas, demostrando gran dependencia del Gobierno Central, nula gestión financiera y déficit en la captación de recursos directamente recaudados. En la perspectiva “clientes” se aprecia aparentemente un mejor panorama y no guardan la relación causa-efecto respecto a las anteriores perspectivas debido a que en la atención a la comunidad (clientes) intervienen, además de los gobiernos locales, el gobierno regional y el gobierno central.

Los tres casos hacen ver la carencia en el uso de Estrategias en un Cuadro o Tablero de Mando en la gestión empresarial, tal como lo propone (Kaplan y Norton, 1996); ya que el uso de un Cuadro o Tablero de Mando proporciona a los directivos de una empresa municipal el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro en los servicios municipales.

En los tiempos actuales las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta

comprensión de sus objetivos y de los métodos y las estrategias que han de utilizar para alcanzarlos. Teniendo en cuenta que el Cuadro o Tablero de Mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Según estos conceptos se aprecia la necesidad de que la Municipalidad de Bagua aplique Estrategias en un Cuadro o Tablero de Mando en la gestión municipal para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos.

En relación a las debilidades y las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua se ha encontrado que (Objetivo específico 1):

A través de la lista de cotejo se encontró que:

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), no conocen ni usan el Estrategias en un Cuadro o Tablero de Mando que permitan un adecuado manejo del personal laboral de la MPB.

En el **desempeño financiero**: La elaboración de los presupuestos en obras y proyectos es **regular (R)** con 17 (53 %) trabajadores. La elaboración de las planillas de pagos a proveedores es **mala (M)** con 21 (66 %) trabajadores. La elaboración de las planillas de pagos a trabajadores es **mala (M)** con 25 (78 %) trabajadores. Ver la figura 1.

En el **conocimiento del usuario**: La atención a los reclamos y sugerencias es **mala (M)** con 20 (62 %) trabajadores. La atención a los acuerdos y convenios es **mala (M)** con 23 (62 %) trabajadores. La atención a los servicios y las funciones es **regular (R)** con 17 (53 %) trabajadores. Ver la figura 2.

En los **procesos internos de servicio**: La labor en la tramitación de los documentos es **mala (M)** con 24 (75 %) trabajadores: La labor en los programas sociales es **mala (M)** con 21 (66 %) trabajadores. La labor en los servicios básicos es **mala (M)** con 18 (56 %) trabajadores. Ver la figura 3.

En el **aprendizaje y crecimiento**: La participación en capacitaciones es **mala (M)** con 22 (69 %) trabajadores. La evaluación en rendimiento y productividad es **mala (M)** con 21 (66 %) trabajadores. La participación en relaciones laborales y clima institucional es **mala (M)** con 18 (56 %) trabajadores. Ver la figura 4.

A través de la ficha de entrevista se encontró que:

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), no son bien administrados como recursos humanos en la gestión municipal por lo que son pobres los resultados en los servicios municipales que se brinda a los usuarios, tal como se detalla:

En la **gestión estratégica**: La elaboración y aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) es **casi nunca (CN)** con 18 (56 %) trabajadores. La elaboración y aplicación del Manual de organización y Funciones (MOF) es **casi nunca (CN)** con 17 (53 %) trabajadores. La elaboración y aplicación del Reglamento de

Organización y Funciones (ROF) es **casi nunca (CN)** con 15 (47 %) trabajadores. La elaboración y aplicación del Reglamento Interno Institucional (RII) es **nunca (N)** con 13 (41 %) trabajadores. Ver la figura 5.

En la **gestión operativa**: La elaboración y aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT) es **nunca (N)** con 13 (41 %) trabajadores. La elaboración y aplicación de los Programas de Apoyo Social (PAS) es **casi nunca (CN)** con 14 (44 %) trabajadores. La elaboración y aplicación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) es **casi nunca (CN)** con 15 (47 %) trabajadores. La elaboración y aplicación del Reglamento de Trámite Documentario (RTD) es **casi nunca (CN)** con 19 (59 %) trabajadores. Ver la figura 6.

En la **gestión financiera**: La elaboración y aplicación del Presupuesto de Inversión Pública (PRIP) es **casi nunca (CN)** con 20 (62 %) trabajadores. La elaboración y aplicación de los Documentos de Balance Contable (DBC) es **casi nunca (CN)** con 17 (53 %) trabajadores. La elaboración y aplicación de las Planillas de Sueldos y Salarios (PSS) es **casi nunca (CN)** con 13 (41 %) trabajadores. La elaboración y aplicación de las Planillas de Compra de Bienes y Servicios (PCBS) es **casi nunca (CN)** con 13 (41 %) trabajadores. Ver la figura 7.

En relación al diseño de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la Municipalidad Provincial de Bagua se ha encontrado que (Objetivo específico 2):

Para elaborar el diseño de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando orientado a la mejora de la Administración de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Bagua, ha sido posible en base a los resultados negativos y adversos, que mostraron debilidades y deficiencias en el desempeño laboral, encontrados a través de lista de cotejo y la ficha de entrevista que se aplicaron a los trabajadores nombrados de la entidad municipal

La propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para Mejorar la Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua, al ser vista la municipalidad como una empresa pública, se diseñó y elaboró como un soporte de decisión para la definición de varias estrategias innovadoras por la empresa municipal; y así, poder transmitir las de una manera más clara y eficaz a todos los integrantes (trabajadores) de la misma, traduciendo dichas estrategias innovadoras en acciones concretas. Las estrategias innovadoras plasmado en un tablero de mando le posibilitarán a la municipalidad gestionar los objetivos de su organización de forma gráfica y concreta.

Los objetivos en la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la MPB, son claros y concretos que se centran en el enfoque de la visión de los gerentes de la empresa municipal, para cumplir con los aspectos vinculados a la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal, los cuales se definen de la siguiente manera: Generar y brindar los servicios municipales a la medida de los usuarios de la comunidad, ya que las preferencias son esenciales para la imagen y la calidad de la

empresa municipal. Impulsar y lograr la mejora continua de la gestión municipal, adaptando los servicios municipales a los requerimientos de los usuarios de la comunidad, y que sean cumplidos en tiempo y forma, de manera eficiente. Innovar y mejorar de manera continua y sostenida las estrategias y los procesos de la empresa municipal, que produzcan un servicio municipal con mayor calidad para beneplácito de los usuarios de la comunidad.

En relación a la utilidad de Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Bagua se ha encontrado que (Objetivo específico 3):

Según Aristiguieta (1998) la gerencia pública: “Es el conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos que facilitan la toma de decisiones así como la conducción de las entidades públicas hacia el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas, con miras a obtener los mejores resultados posibles para toda la población de un territorio determinado, sea este nacional, regional, departamental o municipal. Ella se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público. Su alcance, sin embargo, va más allá de los métodos y las técnicas pues se adentra en la investigación y el análisis del contexto público en el cual se ejerce el gobierno o mandato gerencial; las motivaciones que subyacen al proceso decisorio así como de las fuentes y uso del poder que las soportan o permiten su gestación. En cuanto al contexto en el cual se ejerce la gerencia pública, ni los países ni los municipios de ayer, son los de hoy ni serán los de mañana”.

Para Escobar y Solari (1996) la gerencia en los municipios: “Es la capacidad o habilidad que deben cultivar el gerente municipal en mirar a su municipio o entidad pública en relación con el contexto local, micro regional, departamental, nacional e internacional. Ello se traduce, en la práctica, en la habilidad para identificar recursos y restricciones propias así como aquellas variables del contexto que representan potencialidades, amenazas o condicionantes que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo del municipio o empresa pública que dirige. Lo anterior no sólo por las amenazas y oportunidades de la globalización si no porque todos los sistemas que habitan la tierra están directa o indirectamente interrelacionados y por tanto siempre se estará afectado por aquello que suceda dentro y fuera de nuestra realidad local”.

Estos conceptos están ligados estrechamente a la utilidad y al beneficio que generaría en la Gestión o Administración de los Recursos Humanos de la Municipalidad, la aplicación adecuada y oportuna de Estrategias en un Tablero de Mando.

**CAPÍTULO V:
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

ESTRATEGIAS EN UN TABLERO DE MANDO PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA

5.1. Fundamentación.

La propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para Mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua (MPB), se sustentó en los resultados obtenidos mediante la Lista de Cotejo, referente a la participación de los trabajadores municipales como recursos humanos en las acciones de la municipalidad, y con la Ficha de Entrevista a los trabajadores municipales referente a las acciones municipales de gestión, que nos mostraron dos situaciones adversas:

- a) El conocimiento y el uso de estrategias en un tablero de mando para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, presentó debilidades y deficiencias en las dimensiones: desempeño laboral, conocimiento del usuario,

procesos internos de servicio y aprendizaje y crecimiento por parte del personal laboral: funcionarios, empleados y obreros. Estas debilidades y deficiencias fueron tomadas en cuenta para la elaboración de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando que permita la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal de la MPB.

- b) La inadecuada administración de los recursos humanos en la gestión de la MPB, presentó debilidades y deficiencias en las dimensiones: gestión estratégica, gestión operativa y gestión financiera por parte del personal laboral: funcionarios, empleados y obreros. Estas debilidades y deficiencias fueron tomadas en cuenta para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal con la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando.

La propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para Mejorar la Administración de los Recursos Humanos, en la Gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua, al ser vista la municipalidad como una empresa pública, se diseñó y elaboró como un soporte de decisión para la definición de varias estrategias innovadoras por la empresa municipal; y así, poder transmitirles de una manera más clara y eficaz a todos los integrantes (trabajadores) de la misma, traduciendo dichas estrategias innovadoras en acciones concretas. Las estrategias innovadoras plasmado en un tablero de mando le posibilitarán a la municipalidad gestionar los objetivos de su organización de forma gráfica y concreta.

Además, las Estrategias en un Tablero de Mando que se propone para la MPB proporcionarán a los gerentes de ésta empresa municipal, el equipo de instrumentos que necesitan para operar hacia resultados satisfactorios en los próximos años. Teniendo en cuenta, que en la actualidad las municipalidades están funcionando en contextos más complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de los objetivos a lograr y de las variadas estrategias a utilizar. A su vez, las Estrategias en un Tablero de Mando que se propone traduce la visión y la misión de la MPB, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionará la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica de los resultados.

Las ideas sobre el uso correcto de Estrategias en un Tablero de Mando en la MPB, son las siguientes:

- a) La alineación, comunicación y seguimiento de los objetivos de la empresa municipal y los departamentos a corto y largo plazo.
- b) La creación de valor del servicio municipal para la empresa municipal y los usuarios de la comunidad.
- c) La gestión y medición estratégica del accionar municipal en la comunidad.
- d) La creación de una estructura para transformar la estrategia en acción municipal para la comunidad.
- e) La canalización de capacidades y conocimientos a gerentes y trabajadores municipales para el logro de los objetivos.
- f) La visualización de variables para la corrección de: estrategias, diagnóstico, toma de decisiones, resolución de problemas, y control de la gestión municipal.

- g) La claridad y precisión en la visión estratégica de la empresa municipal.
- h) La planificación y comunicación de los objetivos municipales para la asignación de recursos logísticos.
- i) El régimen de incentivos con indicadores en beneficio de los trabajadores municipales.
- j) La retroalimentación y revisión de las estrategias de acción de la empresa municipal.
- k) La gestión de presupuesto para el financiamiento de las obras públicas en favor de los vecinos de la comunidad baguina.

5.2. Objetivos.

Los objetivos en la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la MPB, se centra en el enfoque de la visión de los gerentes de la empresa municipal, para cumplir con los aspectos vinculados a la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal, los cuales se definen de la siguiente manera:

- a) Generar y brindar los servicios municipales a la medida de los usuarios de la comunidad, ya que las preferencias son esenciales para la imagen y la calidad de la empresa municipal.
- b) Impulsar y lograr la mejora continua de la gestión municipal, adaptando los servicios municipales a los requerimientos de los usuarios de la comunidad, y que sean cumplidos en tiempo y forma, de manera eficiente.
- c) Innovar y mejorar de manera continua y sostenida las estrategias y los procesos de la empresa municipal, que produzcan un servicio municipal con mayor calidad para beneplácito de los usuarios de la comunidad.

- d) Planificar y ejecutar obras públicas que beneficien a los vecinos de la comuna baguina mejorando sus condiciones de vida.

5.3. Metodología.

La Gerencia General como la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa municipal, deben involucrarse desde un primer momento en el diseño, el desarrollo y la implementación de Estrategias en un Tablero de Mando. Para implementar las Estrategias que sean innovadoras en un Tablero de Mando y que posibiliten la mejora en la Administración de Recurso Humanos en la gestión municipal de MPB, se han considerado las siguientes etapas:

- a) **En la primera etapa**, se ha realizado un análisis serio del nivel en el que se encuentra las estrategias en un tablero de mando, la administración de los recursos humanos de gestión municipal, que permitió establecer las definiciones fundamentales para seleccionar las estrategias que sean pertinentes en un Tablero de Mando, en base a una estrategia general que la MPB requiere. Con el apoyo del Área de Recursos Humanos se estableció la estrategia general, para la empresa municipal y además se alineó objetivos, políticas y acciones para actuar en base a ésta estrategia general y las estrategias específicas.
- b) **En la segunda etapa**, fue necesario evaluar cuál era la información que permitió cubrir de una manera macro lo analizado anteriormente en la empresa municipal, y se empezó a definir a grandes rasgos una base del modelo a utilizar. Luego, se definió hacia donde la empresa municipal

debe apuntar y cuáles serán las herramientas disponibles, se procedió a evaluar los datos informatizados que se obtuvieron y la forma para aprovechar cada uno de estos, y se definió los indicadores, métricas o reportes con los cuales se aprovechó la información de manera integral.

c) En la tercera etapa, al tener en claro las herramientas con las que se cuenta y la disponibilidad de la información, se realizó un bosquejo de interrelación de indicadores por subsistema. A su vez, se identificó la influencia que cada indicador tiene en el valor total y como éste último afectará a otros subsistemas.

d) En la cuarta etapa, se relacionaron los distintos subsistemas, definiendo un mapa estratégico que ayude a focalizar la relación interdependiente que tienen todos los subsistemas que influyen en los recursos humanos. De esta manera, se diseñó un mapa estratégico con las causas y los efectos que ocasionan la creación de valor agregado por parte de los trabajadores acorde a la estrategia general y las estrategias específicas de la empresa municipal.

5.4. Diseño.

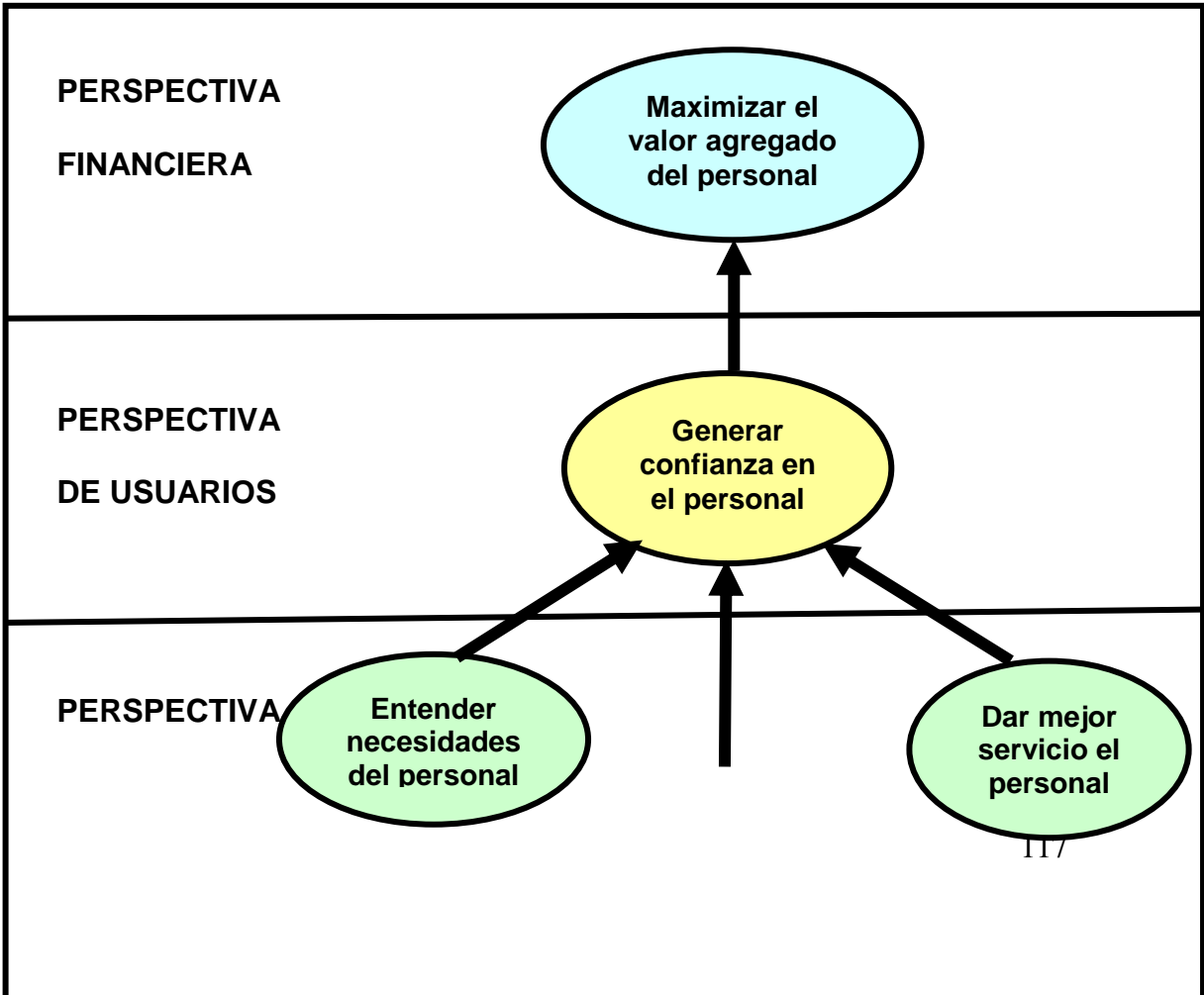
5.4.1. Mapa estratégico.

Nuestro mapa estratégico es la parte fundamental que acompaña a la visión, misión y estrategia general, en la utilización de Estrategias en un Tablero de Mando, convertido en un diagrama que describe cómo la empresa municipal, puede conectar objetivos estratégicos en causa-efecto. Nuestro mapa estratégico es la arquitectura lógica

de la estrategia general que sirve de base para diseñar el Tablero de Mando.

Las características que posee el mapa de Estrategias en el Tablero de Mando de la MPB, son las siguientes:

- a) Toda la información municipal se debe contener en una página Web, permitiendo una comunicación estratégica relativamente fácil.
- b) Hay cuatro perspectivas municipales: “Financiero”, “Cliente”, “Interno” y “Aprender y crecimiento”.
- c) La perspectiva financiera utiliza una estrategia de productividad para mejorar los costos y el uso de los activos, y una estrategia de crecimiento de oportunidades para lograr ampliar y realzar el valor del usuario municipal.
- d) Estos cuatro elementos basados en la mejora estratégica son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad y ser-vicio.
- e) En la perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gestión del usuario ayudan a mejorar las cualidades del producto y del servicio.
- f) Todos estos procesos son apoyados por la asignación de los recursos humanos, de los recursos de la información y de los recursos de la empresa municipal.
- g) Las flechas que conectan los distintos núcleos describen la relación causa-efecto de las perspectivas de la empresa municipal.



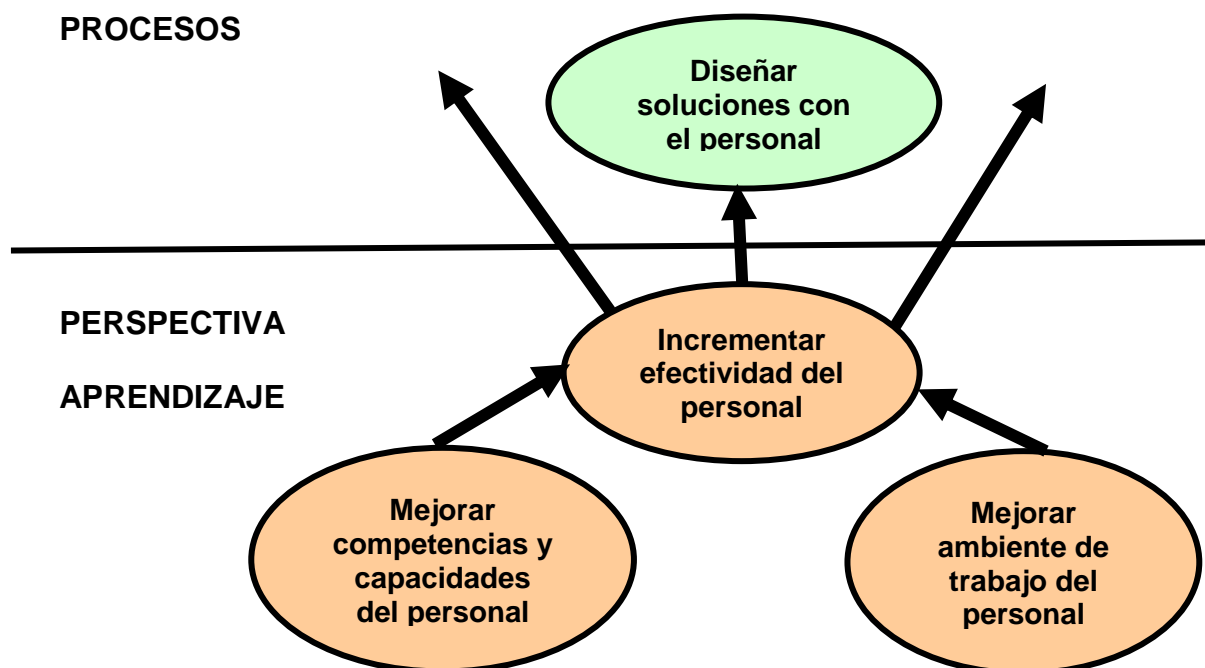


Figura 1: Mapa de planeamiento estratégico de la MPB

5.4.2. Relación acciones, políticas, objetivos y estrategia general

En la elaboración de Estrategias en un Tablero de Mando para la MPB, se consideran:

a) Estrategia general.

En la formulación de la Estrategia General de la empresa municipal, algunas Estrategias Específicas que se están considerando para su aplicación en la MPB son:

- 1) Mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos de dirección y operativos municipales mediante los acuerdos con la participación de funcionarios, empleados y obreros de la MPB.

- 2) Mejorar la capacidad de producción y productividad laboral de los trabajadores de la MPB, a través de la especialización y actualización en temas municipales mediante capacitaciones continuas.
- 3) Mejorar los procedimientos y mecanismos en los servicios municipales brindados a los usuarios de la comunidad local por la MPB.
- 4) Promocionar en el personal laboral funcionarios, empleados y obreros el número de talentos y profesionalizar a los funcionarios en los puestos claves de la MPB.
- 5) Mejorar el nivel de fidelización de los trabajadores municipales de la MPB, disminuyendo el índice de rotación e incrementando el índice de pertenencia.
- 6) Propiciar un ambiente cordialidad y compañerismo entre el personal laboral de la MPB en el cual el trabajador municipal se sienta a gusto y valorado por las tareas que desempeña.
- 7) Planificar y ejecutar obras públicas con la participación de las organizaciones de la sociedad civil baguina y la MPB, que permitan elevar el nivel de vida de los vecinos de la comuna.

b) Objetivos.

En la formulación de los objetivos de la empresa municipal, se están relacionando directamente con la estrategia general, que establecen a detalle lo que la municipalidad desea alcanzar, y estos estarán alineados, para lograr que la estrategia general sea alcanzada. La

gerencia municipal participará activamente, para conseguir el consenso de las demás gerencias municipales, obteniendo el apoyo necesario para que cada una de éstas se encuentre alineada con la estrategia general de la empresa municipal, y accionar de manera conjunta para llevar a cabo de la mejor manera posible los objetivos a cumplir.

c) Políticas.

En la formulación de las políticas de la gestión municipal, se tomarán en cuenta las conductas a llevarse a cabo dentro de la municipalidad, las cuales deberán apoyar completamente a los objetivos y a la estrategia general que se haya impuesto la empresa municipal. De esta manera, se establecerán las bases del comportamiento y como se deberán enfrentar las diversas situaciones municipales que se presenten. Las políticas de la municipalidad identificarán las normas de convivencia explícitas y marcarán el rumbo del bienestar integral y holístico de los trabajadores municipales en el futuro.

Entre las políticas de la gestión municipal que se están considerando son:

1) Política de Selección de Personal: Establecerá los procedimientos y los requerimientos que se deben cumplir para la selección de personal para laboral en la municipalidad y del personal estable en la ubicación de los puestos de trabajo.

2) Política de Capacitación y Desarrollo: Establecerá los procedimientos y los requerimientos que

se deben cumplir para la capacitación y el desarrollo de las capacidades y los conocimientos de los trabajadores municipales.

d) Acciones.

En la definición de las acciones de la gestión municipal, serán el soporte de las políticas, y los objetivos estarán acompañados por las políticas, y las políticas por las acciones, para que los trabajadores municipales actúen de manera igualitaria y equilibrada.

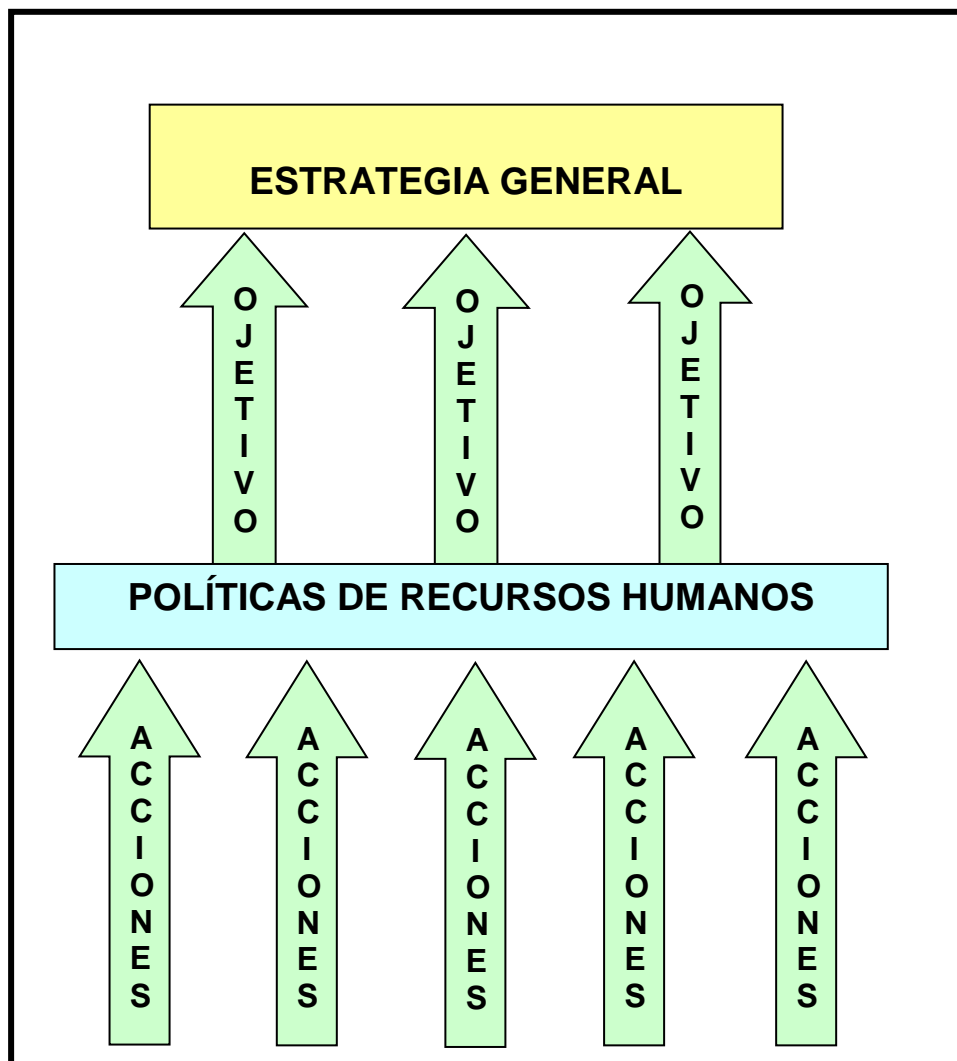


Figura 2: Relación acciones-políticas-objetivos-estrategia general de la MPB.

5.4.3. Tablero de mando.

Las Estrategias en el Tablero de Mando que se propone para la Municipalidad Provincial de Bagua, se consideran las cuatro perspectivas: Financiera, Usuarios, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

1) Perspectiva financiera. En esta perspectiva la orientación será maximizar el valor de los gerentes, funcionarios, empleados y obreros, para medir la creación de valor en la empresa municipal. Esta perspectiva estará centrada en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento en el mantenimiento del servicio municipal. En esta tarea, se van a definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de los gerentes, en cuanto a los parámetros financieros de presupuesto, inversión, obras y servicios que se ejecuten en la gestión municipal.

2) Perspectiva de usuarios. En esta perspectiva el propósito será cumplir con la satisfacción del usuario

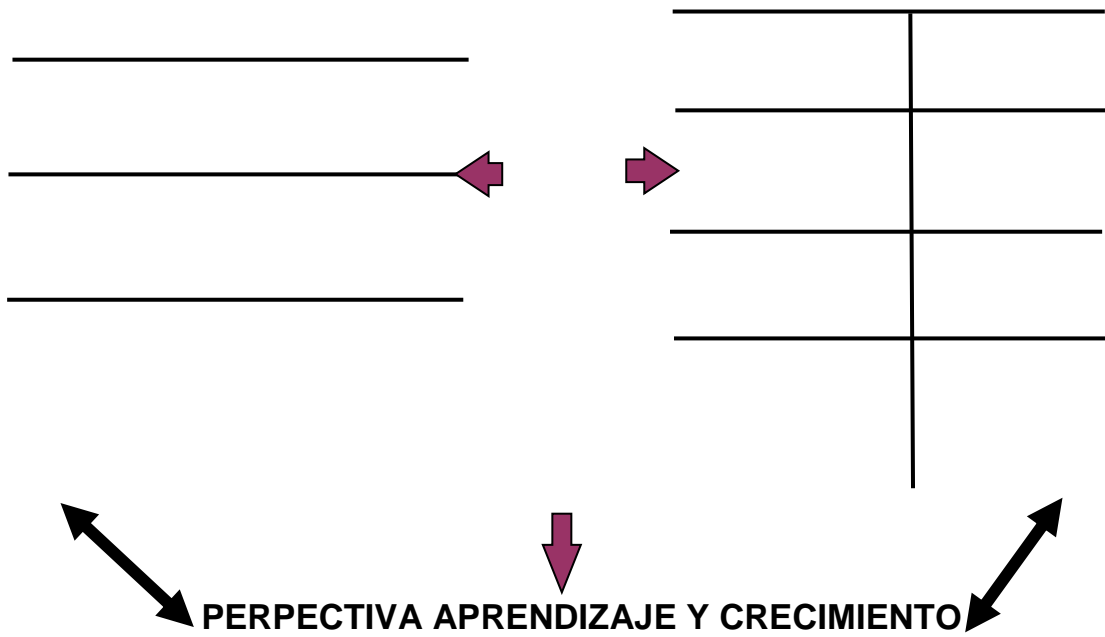
por el servicio municipal. Es por esto, que se prioriza que los usuarios estén satisfechos con la atención que se les brinda, ya que diferentes estudios han explicado que un usuario satisfecho garantiza nuevos usuarios, transformándose así en la herramienta de marketing más importante que puede tener una empresa municipal. En esta perspectiva, analizará como cubrir las necesidades y las prioridades de los usuarios de la comuna a través de la gestión municipal.

3) Perspectiva procesos internos. En esta perspectiva la preocupación será analizar los procesos al interior de la empresa municipal, que se realizan en la creación, la venta o la distribución del producto o servicio municipal. Se centrará en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos en el interior de la municipalidad, ya que se debe empezar por analizar como satisfacer a los usuarios y de ahí en más, detectar los procesos críticos para llevar a cabo la mejora. También, se deberán analizar los diferentes procesos que se están llevando a cabo actualmente en la empresa municipal, y la calidad de los productos o los servicios que vende o presta la municipalidad a los usuarios de la comunidad local.

4) Perspectiva aprendizaje y crecimiento. En esta perspectiva la finalidad será desarrollar las capacidades de los trabajadores municipales, de los sistemas y de la organización municipal. La inversión que se realizará en la mejora de estos campos será vital para el crecimiento a largo plazo de la empresa municipal. El

desarrollo de las capacidades de los trabajadores será determinante para el buen funcionamiento de la empresa municipal, lo que permitirá generar un producto o servicio final que cumpla o supere las expectativas de los clientes o usuarios de la empresa municipal.





¿Cómo cambiar y mejorar el personal de la MPB para conseguir alcanzar nuestra visión?			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS

Figura 3: Tablero de Mando para la MPB

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Al término de la investigación se han obtenido las siguientes consideraciones finales:

Las Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento, es una propuesta viable que influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos teniendo en cuenta las dimensiones: estratégica, operativa y financiera, con la participación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua (Se cumple el objetivo general).

Las debilidades y las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, se manifiestan por un conocimiento y un uso de nivel MALO (M) en las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento de Estrategias en un Tablero de Mando; así mismo, por un conocimiento y una gestión de escala CASI NUNCA (CN) en las dimensiones: estratégica, operativa y financiera de la Administración de los Recursos Humanos (Se cumple el objetivo específico 1).

El diseño de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento, para que tenga una influencia significativa en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos teniendo en cuenta las dimensiones: estratégica, operativa y financiera, ha sido posible teniendo en consideración las características particulares de los trabajadores y las área de la Municipalidad Provincial de Bagua, como empresa municipal de servicios públicos (Se cumple el objetivo específico 2).

Las Estrategias en un Tablero de Mando, considerando las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, y aprendizaje y crecimiento es una herramienta vital y de suma importancia, que debe ser utilizada para la Administración de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta sus dimensiones: estratégica, operativa y financiera, y con la participación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial

de Bagua, como se ha demostrado en las empresas municipales que hacen uso de ésta herramienta de gestión (Se cumple el objetivo específico 3).

6.2. Recomendaciones.

Al término de la investigación se dan las siguientes recomendaciones.

Al personal laboral entre funcionarios, empleados y obreros de la Municipalidad Provincial de Bagua para que tomen conciencia y decisión de implementar y aplicar Estrategias en un Tablero de Mando, lo que hará posible en el futuro una mejorar Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal.

A los gerentes de la Municipalidad Provincial de Bagua para que tomen acuerdos con el Alcalde y los Regidores sobre la urgente necesidad de revertir las debilidades y deficiencias encontradas en el conocimiento y el uso de Estrategias en un Tablero de Mando y una mala Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal.

Al Alcalde ya los Regidores de la Municipalidad de Bagua para que en Sesión de Consejo Municipal tomen acuerdos para la aplicación de la Propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando con la finalidad de mejorar sustancialmente la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal.

A los gerentes de la Municipalidad Provincial de Bagua para que desarrollen talleres de concientización y sensibilización con la participación de especialista para dar a conocer la importancia de las Estrategias en un Tablero de Mando en el mejoramiento de la Administración de los Recursos Humanos en la gestión municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aiber, C. (2004). Diseño y comunicación de instrumentos de medición del rendimiento en el marco de la nueva gestión pública. Revista española de financiación y contabilidad, Octubre/Diciembre.
2. Antognolli S. (2010). Tablero de Comando para la pequeña y microempresa. Disponible en: <http://ideaglobalc.webnode.com/news/tablero-de-comandos-para-la-pyme/> (Consultado el: 20 de Julio de 2010)

3. Aristiguieta, A. (1998). Introducción a la gerencia pública. Publicaciones de la Contraloría General de la República, Caracas-Venezuela.
4. Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003): Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Revista compendium, Diciembre.
5. Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de los recursos humanos, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
6. Broggi, A. (2010). Tesis: Metodología para la mejor administración de recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en la etapa de maduración. Universidad Tecnológica Nacional, Escuela de Postgrado - Facultad Regional de Buenos Aires.
7. Búrquez, S., Gómez, L., Hanuch, K. y Lobos, J. (1983). Seminario: Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa, Santiago - Chile.
8. Cajas, M. (2006). Por qué gerencia pública: mitos y realidades?. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala-Guatemala.
9. Caubet F. (2010). Curso de capacitación en Tablero de Mando de la UTN Bahía Blanca. Universito.com.ar. Disponible en: <http://universico.com.ar/curso-de-capacitacion-en-tableros-de-mando-de-la-utn-bahia-blanca>.

10. Drucker, P. (1985). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas, Editorial El Ateneo, Buenos Aires-Argentina.
11. Escobar, S. y Solari, R. (1996): El municipio y la democracia moderna, Nueva Sociedad, Editorial Diana, México-México.
12. Kaplan, S. y Norton, P. (1997). El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
13. Kaplan, S. y Norton, P. (2001). El cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
14. Martínez, R., (2002). La innovación vista desde el enfoque del Balanced Scorecard: Tablero balanceado de gestión, campus.com, Control de gestión. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/rm>.
15. Puentes, A. (1993). Elementos Básicos de Gerencia Aplicados al Municipio. ESAP Publicaciones, Bogotá-Colombia.
16. Turull, J. (2001). El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, Barcelona-España.
17. Odiorne, G. (1978): Administración de personal por objetivos, Editorial Diana, México D.F.-México
18. Olve, N. y Roy, J. (2000). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.

19. Vogel M. (2010). ¿Sabías que el Balanced Scorecard no es garantía de éxito?. Disponible en: <http://www.blogtablerocomando.com.ar/>.

ANEXOS

LISTA DE COTEJO:

PERCEPCIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS EN UN TABLERO DE MANDO POR LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA

INSTRUCCIÓN:

Estimado trabajador de la Municipalidad Provincial de Bagua, recurro a su persona para solicitarle su respaldo en responder a la lista de cotejo que se le formula. La información proporcionada tiene carácter confidencial.

I) DATOS GENERALES:

Edad: Sexo: Categoría laboral:
Tiempo de servicio: Fecha:.....

II) DATOS SOBRE ESTRATEGIAS EN UN TABLERO DE MANDO:

1. DIMENSION: Estrategias en el desempeño financiero.

ITEMS	B (3)	R (2)	M (1)
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la participación del personal encargado en la elaboración de los presupuestos que invierte la MPB en las obras y los proyectos 			
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la participación del personal encargado en la elaboración de las planillas de pagos que hace la MPB a los proveedores. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la participación del personal encargado en la elaboración de las planillas de pagos que hace la MPB a los trabajadores. 			

2. DIMENSION: Estrategias en el conocimiento del usuario.

ITEMS	B (3)	R (2)	M (1)
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la atención del personal encargado a los reclamos y las sugerencias que los pobladores hacen llegar a la MPB. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la atención del personal encargado a los acuerdos y los convenios que los pobladores y las instituciones suscriben con la MPB. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo es la atención del personal encargado en el servicio y la función que los trabajadores brindan a los usuarios de la MPB. 			

3. DIMENSION: Estrategias en los procesos internos de servicio.

ITEMS	B (3)	R (2)	M (1)
• Cómo es la labor del personal encargado en la tramitación de los documentos a los usuarios de la MPB			
• Cómo es la labor del personal encargado de los programas sociales a los beneficiarios de la MPB.			
• Cómo es la labor del personal encargado de los servicios básicos a los usuarios de la MPB.			

4. DIMENSION: Estrategias en el aprendizaje y crecimiento.

ITEMS	B (3)	R (2)	M (1)
• Cómo es la participación del personal en las capacitaciones que realiza la MPB.			
• Cómo es la evaluación del personal en el rendimiento y la productividad de su función en la MPB.			
• Cómo es la participación del personal en las relaciones laborales y el clima institucional de la MPB.			

LEYENDA DEL ÍNDICE:
(3) B: Buena.

- (2) R: Regular.
- (1) M: Mala.

TEJADA CUEVA, Raquel Esther

FICHA DE ENTREVISTA

PERCEPCIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA

INSTRUCCIÓN:

Estimado trabajador de la Municipalidad Provincial de Bagua, recurro a su persona para solicitarle su respaldo en responder a la ficha de entrevista que se le formula. La información proporcionada tiene carácter confidencial.

I) DATOS GENERALES:

Edad: Sexo: Categoría laboral:
Tiempo de servicio: Fecha:.....

II) DATOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:

1. Dimensión: Manejo estratégico del personal laboral.

ITEMS	N (1)	CN (2)	AV (3)	CS (4)	S (5)
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Reglamento Interno Institucional (RII) de la MPB.					

2. Dimensión: Manejo operativo del personal laboral.

ITEMS	N (1)	CN (2)	AV (3)	CS (4)	S (5)
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación de los Programas de Apoyo Social (PAS) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) de la MPB.					
▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación del Reglamento de Tramite					

Documentario (RTD) de la MPB.					
-------------------------------	--	--	--	--	--

3. Dimensión: Manejo financiero del personal laboral.

ITEMS	N (1)	CN (2)	AV (3)	CS (4)	S (5)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo trabajador municipal participa En la elaboración y aplicación del Presupuesto de Inversión Pública (PRIP) de la MPB. 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación de los Documentos de Balance Contable (DBC) de la MPB. 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo trabajador municipal participa En la elaboración y aplicación de las Planillas de Sueldos y Salarios (PSS) de la MPB. 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo trabajador municipal participa en la elaboración y aplicación de las Planillas de Compra de Bienes y Servicios (PCBS) de la MPB. 					

LEYENDA DEL ÍNDICE:

(5) S: Siempre.

(4) CS: Casi siempre.

(3) AV: A veces.

(2) CN: Casi nunca.

(1) N: Nunca.

TEJADA CUEVA, Raquel Esther

**BASE DE DATOS DE LA FICHA DE ENTREVISTA SOBRE:
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MPB**

Nº	DIMENSIONES											
	Gestión estratégica				Gestión operativa				Gestión financiera			
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
1	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2
2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2
3	3	2	2	1	3	2	1	3	2	2	1	1
4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2
5	2	1	1	3	2	2	3	3	2	1	2	1
6	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1
7	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2
8	2	1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	1
9	3	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3
10	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3
11	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	1	1
12	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	2
13	1	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2
14	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1	3
15	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	2

16	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	1	1
17	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2
18	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	3	3
19	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	2	1
20	2	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1
21	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3
22	3	3	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2
23	2	1	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2
24	1	1	3	2	1	1	2	2	3	2	3	1
25	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1	3
26	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	2
27	3	2	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2
28	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1
29	3	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	3
30	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1
31	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2
32	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	3	3

FUENTE: Ficha de entrevista a trabajadores - diciembre del 2 014.

Tabla 1: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MPB.

E S C A L A	DIMENSIONES											
	Gestión estratégica				Gestión operativa				Gestión financiera			
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AV	8	4	3	7	7	11	9	9	4	16	11	8
CN	18	17	15	12	12	14	15	19	20	17	13	13
N	6	11	14	13	13	7	8	4	8	9	8	11
TOT	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

FUENTE: Ficha de entrevista a trabajadores - diciembre del 2 014.

**BASE DE DATOS DE LA LISTA DE COTEJO SOBRE:
UTILIZACION DE ESTRATEGIAS EN UN TABLERO DE MANDO EN
LA MPB**

Nº	DIMENSIONES											
	ESTRATEGIAS EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO			ESTRATEGIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL USUARIO			ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS INTERNOS DE SERVICIO			ESTRATEGIAS EN EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1
4	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
6	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
7	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
8	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2
9	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
10	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1
11	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1
12	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2
13	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2
14	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
15	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2
16	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
18	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
19	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
20	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
21	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2
22	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
23	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2
24	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1
25	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
26	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2
27	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
28	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
29	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
30	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2
32	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2

FUENTE: Ficha de entrevista a trabajadores - diciembre del 2 014.

Tabla 2: ESTRATEGIAS EN TABLERO DE MANDO EN LA MPB.

E S C A L A	DIMENSIONES											
	ESTRATEGIAS EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO			ESTRATEGIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL USUARIO			ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS INTERNOS DE SERVICIO			ESTRATEGIAS EN EL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R	17	11	7	12	9	17	8	11	14	10	11	14
M	15	21	25	20	23	15	24	21	18	22	21	18
TOT	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

FUENTE: Ficha de entrevista a trabajadores - diciembre del 2 014.