



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**AUTORA: AURA PIEDAD VÉLEZ PERALTA
TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: AURA PIEDAD VÉLEZ PERALTA

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

La Libertad, Mayo de 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”** elaborado por la Sra. Aura Piedad Vélez Peralta egresada de la Carrera de Administración, Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Econ. David Batallas González, MSc.
TUTOR

AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de Titulación o Graduación **“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**, elaborado por quién suscribe la presente declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en el trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad, legal y académica de la autora. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, Julio 9 de 2015.

Atentamente

Aura Piedad Vélez Peralta
Céd. 0916199466

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi padre Pedro Vélez, aunque ya no está con nosotros siempre quiso verme como una profesional y sé que en el lugar donde este debe sentirse orgulloso de mis logros.

A mis hijos Adriana y Freddy Roca Vélez por comprenderme, apoyarme y saber que todo lo que he realizado es por ellos.

A mi esposo José Roca por darme ese apoyo incondicional y ese empuje para seguir adelante en los momentos que más lo necesitaba.

Aura Vélez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por esa fortaleza y sabiduría para tomar las decisiones correctas en mi vida. A la Ing. Linda Núñez, Directora de la Carrera por ayudarme a cumplir con mis objetivos propuestos.

Al Econ. David Batallas, Docente Tutor por darme esa motivación y recomendaciones para realizar este trabajo.

A la Lcda. Eliana Barrera, Directora de la Unidad Administrativa del Talento Humano de la UPSE, por brindarme la ayuda necesaria para el logro de mis objetivos y aquellas personas que siempre tuvieron presto a darme sus sugerencias y transmitir esos conocimientos que han servido para culminar con éxito esta etapa de mi vida que es ser una profesional.

Mis sinceros agradecimientos a mi familia que siempre han estado allí para apoyarme a lo largo de este proceso.

Aura Vélez

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. José Villao Viteri, MBA.
DECANO DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ing. Linda Núñez Guale, MBA.
DIRECTORA DE LA CARRERA (E)
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Econ. David Batallas González, MSc.
PROFESOR - TUTOR

Econ. Nelson Asencio Cristóbal, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala.
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA DEL
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

Autora: Aura Piedad Vélez Peralta

Tutor: Econ. David Batallas González, MSc.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del control de gestión administrativa en el rendimiento laboral del talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que permitieron identificar criterios, subcriterios e indicadores como herramienta de control de la gestión enfocándose en la evaluación del desempeño, buscando que cada colaborador de la UPSE, sea evaluado por quienes requieren de sus servicios como son: el jefe inmediato, compañeros y usuarios y así obtener resultados idóneos para la toma de decisiones por los directivos, además la metodología de aplicación, la distribución de las ponderaciones y las escalas valorativas de esta herramienta. En el marco de referencia se puede evidenciar la problemática, e identificando cuales son las causas y los efectos que dieron inicio para este tema de investigación. La fundamentación teórica, conceptual y legal se enmarca en las diferentes temáticas permitiendo comprender las teorías que respaldan la investigación y el sustento legal que conciernen a la evaluación del desempeño del servidor público. Se utilizaron diferentes técnicas de investigación para la recolección de datos como encuestas y observación directa y se tomó en consideración la muestra que concierne a; directivos, jefes de áreas y departamentales, personal administrativo y usuarios. El análisis e interpretación de los resultados de la investigación relacionada a conocer sobre la incidencia del control de la gestión en el rendimiento laboral se describe en el capítulo siguiente, para finalmente proponer un diseño de indicadores de gestión la misma que proveerá de información útil, relevante y oportuna para la toma de decisiones logrando la eficiencia, eficacia, optimización de los recursos, calidad en el servicio hacia el usuario y el mejoramiento continuo del talento humano en relación a su rendimiento y una gestión comprometida al cumplimiento de los fines institucionales. Concluyendo la factibilidad de la propuesta del diseño de indicadores de gestión para evaluar al personal administrativo de la UPSE.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA.....	4
2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
2.1. Planteamiento del Problema	4
2.2. Formulación del Problema.....	10
2.3. Delimitación del Problema	11
2.4. Sistematización del Problema	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo General	12
3.2. Objetivos Específicos:	12
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
4.1. Justificación Teórica.....	14
4.2. Justificación Práctica.....	14
4.3. Justificación Metodológica.....	15
5. HIPÓTESIS	15
6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15

CAPÍTULO I.....	18
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	18
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
1.2.1. Control de Gestión Administrativa – Variable Independiente.....	20
1.2.1.1. Informes de Gestión	23
1.2.1.1.1. Calidad de la Información.....	25
1.2.1.1.2. Mecanismos de la Información y Comunicación	27
1.2.1.2. Ambiente de Control	28
1.2.1.2.1. Delegación de Autoridades y Responsabilidades.....	28
1.2.1.2.2. Valores Éticos	29
1.2.1.2.3. Disponibilidad de los Recursos	30
1.2.1.3. Planificación y técnicas de control.....	31
1.2.1.3.1. Procedimientos	33
1.2.1.3.2. Indicadores de Gestión.....	33
1.2.1.4. Monitoreo y Supervisión	34
1.2.1.4.1. Medición y Análisis de los Resultados	35
1.2.1.4.2. Acciones Correctivas	36
1.2.2. Rendimiento Laboral – Variable Dependiente.....	36
1.2.2.1. Toma de decisiones	38
1.2.2.1.1. Confiabilidad de la Información.....	40
1.2.2.1.2. Oportunidad de la Información	40
1.2.2.1.3. Competencias Conceptuales y Procedimentales	40
1.2.2.2. Habilidades y Conocimiento	41
1.2.2.2.1. Procedimientos en los Procesos	41
1.2.2.3. Ambiente Laboral.....	42
1.2.2.3.1. Condiciones de Trabajo	43
1.2.2.3.2. Normas y Política	44
1.2.2.3.3. Actitudes y Predisposición.....	45
1.2.2.3.4. Calidad del Trabajo	47
1.2.2.4. Evaluación del Desempeño.....	47
1.2.2.4.1. Diagnóstico del Personal.....	50

1.2.2.4.2.	Calidad de Servicio.....	51
1.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	52
1.3.1.	Constitución de la República del Ecuador del 2008.....	52
1.3.2.	Ley Orgánica de Educación Superior (2010).....	53
1.3.4.	Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público (2011).....	53
	CAPÍTULO II.....	57
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.3.1.	Por el lugar.....	58
2.3.1.1.	Investigación Bibliográfica o documental.....	58
2.3.2.	Por el propósito.....	58
2.3.2.1.	Investigación Aplicada.....	58
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.4.1.	Método Inductivo.....	60
2.4.3.	Método Analítico.....	60
2.4.4.	Método histórico – comparativo.....	61
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
2.5.1.	Análisis Documental.....	61
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
2.6.1.	Población.....	63
2.6.2.	Muestra.....	63
	CAPÍTULO III.....	66
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
3.1.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS, JEFES DEPARTAMENTALES Y JEFES DE ÁREAS.....	66
	GRÁFICO N° 9 Planificación y Control.....	74
3.2.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPSE.....	85
3.3.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS EXTERNOS DE LA UPSE.....	102

3.4.	CONCLUSIONES	116
3.5.	RECOMENDACIONES	118
	CAPÍTULO IV	119
4.1.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	119
4.1.1.	Antecedentes de la Institución	120
4.1.2.	Misión Institucional.....	121
4.1.3.	Visión Institucional.	122
4.1.3.1.	Fines Institucionales.....	122
4.1.3.2.	Principios	122
4.1.3.3.	Estructura de la Organización	124
4.1.4.	Justificación de la Propuesta.....	125
4.1.5.	Objetivo General de la Propuesta.....	126
4.1.6.	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	126
4.1.7.	Alcance	127
4.2.	EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	127
4.2.1.	Árbol de Objetivos para la Planificación de Indicadores	128
4.2.2.	Indicadores de Gestión para Evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE	129
4.3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	131
4.3.1.	Evaluación 360°	131
4.3.2.	Acciones a tomar para el desarrollo del talento humano de la UPSE	131
4.3.3.	Resultados esperados.....	132
4.3.4.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	132
4.3.5.	Involucrados.....	133
4.3.6.	Responsables para Evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE.	134
4.3.7.	Tiempo de Evaluación.....	135
4.3.8.	Informe final de la evaluación	135
4.3.9.	Descripción del Procedimiento Administrativo.....	136
4.3.10.	Diagrama de Flujo Proceso de Evaluación y Control del Talento Humano.	137

4.3.11. Metodología de Aplicación de Indicadores para evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE.....	138
4.4. PLAN DE ACCIÓN	152
4.5. PRESUPUESTO	153
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	156
Normas Legales	158
Artículos	159
Sitios Web	159
ANEXOS.....	161
GLOSARIO	170
SIGLAS.....	172

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Promedio de cumplimiento del PEDI 2009 – 2013 por función...	9
CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente.....	16
CUADRO N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente	17
CUADRO N° 4 Población	63
CUADRO N° 5 Fórmula para la muestra	64
CUADRO N° 6 Resumen del tamaño de la Muestra.....	65
CUADRO N° 7 De Criterios, Subcriterios e Indicadores.....	130
CUADRO N° 8 Proceso de Gestión del Talento Humano.....	136
CUADRO N° 9 Diagrama de Flujo de Proceso de Evaluación	137
CUADRO N° 10 Calificación de la Evaluación del Desempeño.....	139
CUADRO N° 11 Distribución de Ponderación General.....	141
CUADRO N° 12 Distribución de Ponderación Estudiantes	142
CUADRO N° 13 Distribución de Ponderación Directivo	143
CUADRO N° 14 Distribución de Ponderación Trabajador	144
CUADRO N° 15 Matriz de evidencia de documentos de verificación del Director.	151
CUADRO N° 16 Plan de Acción	152
CUADRO N° 17 Presupuesto de la Propuesta.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Edad de los Encuestados	66
TABLA N° 2 Género de los Encuestados.....	67
TABLA N° 3 Profesión de los Encuestados	68
TABLA N° 4 Informes de Gestión	69
TABLA N° 5 Mecanismos de Información y Comunicación	70
TABLA N° 6 Responsabilidad	71
TABLA N° 7 Valores Éticos.....	72
TABLA N° 8 Insumos	73
TABLA N° 9 Planificación y Control	74
TABLA N° 10 Indicadores de Gestión	75
TABLA N° 11 Mejoramiento Continuo	76
TABLA N° 12 Acciones Correctivas	77
TABLA N° 13 Confiabilidad en la Información	78
TABLA N° 14 Habilidades y Conocimientos.....	79
TABLA N° 15 Ambiente Laboral	80
TABLA N° 16 Actitud.....	81
TABLA N° 17 Calidad y Tiempo.....	82
TABLA N° 18 Indicadores de Gestión	83
TABLA N° 19 Evaluación del Desempeño	84
TABLA N° 20 Edad de los Encuestados	85
TABLA N° 21 Género de los Encuestados.....	86
TABLA N° 22 Profesión de los Encuestados	87
TABLA N° 23 Informes de Gestión	88
TABLA N° 24 Mecanismos de Información y Comunicación	89
TABLA N° 25 Responsabilidad	90
TABLA N° 26 Valores Éticos.....	91
TABLA N° 27 Disponibilidad de los Recursos	92
TABLA N° 28 Indicadores de Gestión	93
TABLA N° 29 Monitoreo de la Gestión.....	94

TABLA N° 30 Mejoramiento Continuo de la Gestión	95
TABLA N° 31 Confiabilidad de la Información	96
TABLA N° 32 Objetividad en la toma decisiones	97
TABLA N° 33 Habilidades y Conocimientos	98
TABLA N° 34 Procedimiento en los Procesos	99
TABLA N° 35 Normas y Políticas	100
TABLA N° 36 Indicadores de Gestión	101
TABLA N° 37 Edad de los Encuestados	102
TABLA N° 38 Género de los Encuestados	103
TABLA N° 39 Mecanismos de Información y Comunicación	104
TABLA N° 40 Tecnologías.....	105
TABLA N° 41 Valores Éticos	106
TABLA N° 42 Disponibilidad de los Recursos	107
TABLA N° 43 Indicadores de Gestión	108
TABLA N° 44 Calidad de la Información	109
TABLA N° 45 Habilidades y Conocimiento	110
TABLA N° 46 Ambiente Laboral	111
TABLA N° 47 Actitud.....	112
TABLA N° 48 Calidad de Servicio	113
TABLA N° 49 Evaluación del desempeño	114
TABLA N° 50 Mejoramiento Continuo	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Edad de los Encuestados	66
GRÁFICO N° 2 Género de los Encuestados.....	67
GRÁFICO N° 3 Profesión de los Encuestados	68
GRÁFICO N° 4 Informes de Gestión.....	69
GRÁFICO N° 5 Mecanismos de Información y Comunicación	70
GRÁFICO N° 6 Responsabilidad.....	71
GRÁFICO N° 7 Valores Éticos.....	72
GRÁFICO N° 8 Insumos	73
GRÁFICO N° 9 Planificación y Control	74
GRÁFICO N° 10 Indicadores de Gestión.....	75
GRÁFICO N° 11 Mejoramiento Continuo	76
GRÁFICO N° 12 Acciones Correctivas	77
GRÁFICO N° 13 Confiabilidad en la Información.....	78
GRÁFICO N° 14 Habilidades y Conocimiento	79
GRÁFICO N° 15 Ambiente Laboral	80
GRÁFICO N° 16 Actitud.....	81
GRÁFICO N° 17 Calidad y Tiempo.....	82
GRÁFICO N° 18 Indicadores de Gestión.....	83
GRÁFICO N° 19 Evaluación del Desempeño	84
GRÁFICO N° 20 Edad de los Encuestados	85
GRÁFICO N° 21 Género de los Encuestados.....	86
GRÁFICO N° 22 Profesión de los Encuestados	87
GRÁFICO N° 23 Informes de Gestión.....	88
GRÁFICO N° 24 Mecanismos de Información y Comunicación	89
GRÁFICO N° 25 Responsabilidad.....	90
GRÁFICO N° 26 Valores Éticos.....	91
GRÁFICO N° 27 Disponibilidad de los Recursos	92
GRÁFICO N° 28 Indicadores de Gestión.....	93
GRÁFICO N° 29 Monitoreo de la Gestión.....	94

GRÁFICO N° 30 Mejoramiento Continuo de la Gestión	95
GRÁFICO N° 31 Confiabilidad de la Información	96
GRÁFICO N° 32 Objetividad en la toma decisiones	97
GRÁFICO N° 33 Habilidades y conocimiento	98
GRÁFICO N° 34 Procedimientos en los procesos	99
GRÁFICO N° 35 Normas y Políticas	100
GRÁFICO N° 36 Indicadores de Gestión	101
GRÁFICO N° 37 Edad de los Encuestados	102
GRÁFICO N° 38 Género de los Encuestados	103
GRÁFICO N° 39 Mecanismos de información y comunicación	104
GRÁFICO N° 40 Tecnologías	105
GRÁFICO N° 41 Valores Éticos	106
GRÁFICO N° 42 Disponibilidad de los recursos	107
GRÁFICO N° 43 Indicadores de Gestión	108
GRÁFICO N° 44 Calidad de la información	109
GRÁFICO N° 45 Habilidades y conocimiento	110
GRÁFICO N° 46 Ambiente Laboral	111
GRÁFICO N° 47 Actitud	112
GRÁFICO N° 48 Calidad de Servicio	113
GRÁFICO N° 49 Evaluación del desempeño	114
GRÁFICO N° 50 Mejoramiento Continuo	115

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Encuesta a los Directivos.....	162
ANEXO N° 2 Encuesta al Personal Administrativo.....	163
ANEXO N° 3 Encuesta a los Usuarios	164
ANEXO N° 4 Fotografías	165
ANEXO N° 5 Carta Aval.....	168
ANEXO N° 6 Certificado de Gramatólogo.....	169

INTRODUCCIÓN

El talento humano está considerado el factor fundamental del éxito en las entidades tanto públicas como privadas, es el recurso estratégico de las organizaciones de hoy. Teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para realizar sus actividades diarias, se pueden eliminar las limitaciones a las que se someten las instituciones en el mundo actual. Es por ello que gestionarlos adecuadamente se constituye en una necesidad.

La Universidad como institución de Educación Superior es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del talento humano parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral. (Romero U. Fernando J., 2009)

Tanto el proceso administrativo como la distribución equitativa de los recursos van a incidir en el dinamismo de desarrollo y crecimiento en forma global de toda la organización. Cualquier empresa sea cual fuere su razón social, el talento humano es sin duda el recurso más importante.

Para lograr sus objetivos y metas las personas no se desarrollan de manera individual, siempre ha tenido la necesidad de socializar con los demás individuos que rodean su entorno organizacional, logrando una adaptabilidad donde se desenvuelve, surgiendo la necesidad que la organización influya en el rendimiento, calidad de vida, además donde se integren los valores y costumbres satisfaciendo cada una de sus necesidades tanto: sociales, laborales, económicas y psicológicas.

Capítulo I, en esta sección se presenta los diferentes aspectos teóricos en relación a la temática, en ella se muestra una serie de elementos conceptuales que son la

base para la realización de la investigación y el entendimiento del problema planteado, consultando una variada fuente bibliográfica referida al objeto de estudio. Además se presentan varias investigaciones, donde se centra temas del control de gestión y estudios previos que apoyan la importancia a la propuesta de indicadores de gestión y su incidencia en la evaluación del desempeño, se incluye la sustentación legal, la misma que aportan información relevante relacionada al Servidor Público y su importancia de ser evaluado entre ellas se puede mencionar: la Carta Magna, Ley Orgánica de Servicio Público y Ley Orgánica de Educación Superior y demás leyes vigentes de nuestro país.

Capítulo II, en esta parte se menciona las diferentes técnicas metodológicas de investigación que permitirán dar los resultados que se buscan para cumplir con los fines propuestos, tomando en consideración las técnicas de observación, la predicción y las reglas de razonamiento e ideas relacionadas en la experimentación de manera planificada y las formas de dar a conocer los resultados teóricos y experimentales, aplicando los métodos de acuerdo al problema actual en la UPSE.

En el proceso de investigación se utilizaron métodos que han permitido tener una idea más clara del problema objeto de estudio, estos métodos fueron el deductivo, analítico y descriptivo.

Capítulo III, este trabajo de investigación permite conocer el nivel de incidencia del control de gestión administrativa en el rendimiento laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena conociendo través de encuestas, midiendo opiniones, conocimientos, actitudes de los involucrados.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo por lo tanto es prioritario dar una mirada amplia hacia los

procesos determinando su impacto hacia la comunidad, por tal motivo para alcanzar sus objetivos institucionales requieren de un talento humano altamente preparado, capacitado e involucrado en el quehacer diario institucional donde refleje sus competencias acorde a sus funciones y a las necesidades de la organización. El desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE debe estar comprometido en brindar un servicio de calidad y sea de satisfacción del usuario, reflejando una imagen corporativa de la Universidad.

Capítulo IV, la presente investigación propone un modelo de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE. La evaluación a través de indicadores permite contar con información importante para priorizar las actividades basadas en las necesidades de cumplimiento, evaluando el comportamiento de las personas en cada unidad administrativa y académica.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

INCIDENCIA DEL LIMITADO CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LAS SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA DEL CANTÓN, LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

Universidades en Latinoamérica

En su investigación (Romero U. Fernando J., 2009) en relación al desempeño laboral y la calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas del Municipio de Maracaibo enfatiza en el planteamiento del problema, donde se evidencia que las instituciones de educación superior universitarias del estado y privadas desarrollan sus procesos por medio de la burocracia, la que se constituye en un orden organizacional de jerarquía piramidal o cadena de mando, con actividades y objetivos planificados y establecidos, donde están especificadas cada una de las tareas que debe realizar cada persona, además de leyes y normas definidas.

Sin embargo, hay que mencionar que esta forma de administrar, existente desde hace muchos años ha traducido sus actividades en lentitud debido a la repetitividad de las misma que permite verlo como muy monótono y muchas veces produce ineficiencia en los procesos e influyendo en los resultados lo que determina un cumplimiento parcial de las metas.

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se llevan a cabo dentro de las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios, afectando la productividad y competitividad de la institución, por cuanto el nivel de la matrícula estudiantil podría disminuir y, por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad. (Romero U. Fernando J., 2009).

Gestión en las Universidades

En la Revista Mexicana de Investigación Educativa hace un análisis sobre la gestión de las Universidades lo que considera que es un tema poco explorado, donde se discuten la manera como se distribuye el poder y quiénes son sus protagonistas y la forma de cómo se toma las decisiones en la gestión. (Vries, 2006) La presión hacia la búsqueda de una mayor calidad y la tendencia que perfilaba la restricción de los recursos para la educación superior han ubicado, cada vez con mayor insistencia, a la gestión como un tema central. Esta intervención ha puesto en duda abierta la manera en la que se llevaba a cabo la gestión de las universidades: particularmente, se señalaba cada vez con mayor insistencia, que las públicas habían sido incapaces de organizarse de manera eficaz, es decir, adoptando ciertas prácticas institucionales que favorecieran una buena formación de los estudiantes, una adecuada organización académica o un manejo equilibrado y transparente de sus recursos financieros". (Pág. # 576)

La gestión de las universidades se ve presionada en buscar las estrategias para mejorar la calidad de la educación superior a través de planes de mejora a pesar de las restricciones de suministros, tomándose la gestión como parte medular y poniendo en tela de duda cual era la gestión de las universidades públicas adoptando otras situaciones lo que impide una buena formación de los estudiantes, una apropiada organización y una administración eficaz de los recursos.

¿Cómo se organiza la Gestión de la Universidad?

Wietse De Vries y Eduardo Ibarra en su artículo científico “La Gestión de la Universidad – Interrogantes y Problemas en busca de respuestas” manifiestan que las instituciones de Educación Superior con el pasar de los siglos, han venido trabajando, ya sea para bien o para mal, sin que mucho se preocuparán por analizar la manera de cómo realizan la gestión y cómo está organizada su estructura.

En relación a la toma de decisiones estas no dependían de un manual de operaciones sino de factores externos como la presión el poder y la interacción entre quienes estaban dentro de este ámbito que influían en decidir qué hacer.

Las Universidades del Ecuador

El deterioro académico de buena parte de las instituciones de Educación Superior (IES) ecuatorianas vino acompañado de un alarmante debilitamiento de su institucionalidad. El punto más conflictivo en este proceso coincidió con las múltiples denuncias de actos de corrupción y “ventas de títulos” por parte de la Universidad Cooperativa de Colombia. De este modo, en el seno de la Asamblea Constituyente de Montecristi, fueron ganando peso las voces de quienes llamaban a detener este proceso de deterioro de la calidad en las universidades ecuatorianas, en este contexto, el 7 de agosto de 2008, la Asamblea expidió el Mandato Constituyente N°14 a través del cual se dieron terminadas las actividades de la Universidad Cooperativa de Colombia y en sus disposiciones transitorias, se determinaba al CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CONESUP, y al CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN, CONEA, la realización de una evaluación institucional de todas las IES ecuatorianas, con el objetivo de depurar el sistema y el aseguramiento de su calidad.**(Tomado del Informe Final de Evaluación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Quito, 11 de Abril de 2012).**

La crisis de la educación superior en el país se vio evidenciada a los actos de corrupción en la relación a la apertura de universidades fantasmas que no tenían ninguna regulación legal y el déficit de la calidad de la educación, debido al mercantilismo y grandes negociados de las personas que representaban a estas instituciones tanto académicas como administrativas y un débil proceso de gestión, las autoridades pertinentes se vieron con la necesidad de intervenir con el propósito de depurar el sistema educativo superior.

Según el Informe del CEAACES manifiesta como resultado del proceso de liberación de la educación superior de la educación a las fuerzas del mercado, iniciado a comienzos de los años 90 del siglo pasado, se podría afirmar que la calidad de la educación universitaria se deterioró no solo en términos de claridad sino también de contracción de la oportunidades de los y las jóvenes para acceder a la educación pública,

Consecuentemente y a partir de la débil articulación entre los organismos de autorregulación del sistema universitario, se multiplicaron pequeñas y medianas “empresas educativas” de tipo particular, vistas como entidades con fines de lucro **(Tomado del Informe Final de Evaluación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Quito, 11 de Abril de 2012).**

Las Universidades del país debido al control deficiente por las entidades reguladoras de la Educación Superior limitaron la oportunidad de que los jóvenes ingresarán a las universidades debido al incremento de la aparición de universidades privadas que se enfocaban a obtener dinero haciendo de la educación un negocio lucrativo. En efecto, el sistema de educación superior ecuatoriano, en el actual contexto histórico condiciona su viabilidad a su calidad y esto se evidencia cada vez más fuertemente en las políticas y dispositivos legales del país de manera que permita mejorar la gestión a través de un control adecuado. El rendimiento de los colaboradores también debe aportar de manera eficiente y eficaz en sus funciones.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena

De acuerdo al Mandato 14 decretado por el Gobierno Ecuatoriano desde el año 2009 las universidades privadas y públicas han sido evaluadas debido a la deficiente gestión de la calidad de la educación, ubicando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena en la Categoría E, el 29 de agosto de 2011 se instaló el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Luego en el Informe emitido en el 2012 del CEAACES, la UPSE fue categorizada en la “D”(Parcialmente Aceptable) y dando 18 meses luego de la expedición del informe para implementar planes de mejoras, en la actualidad la Universidad Estatal Península de Santa Elena se posesiona en la Categoría C (Aceptable), a toda esta situación la UPSE creó la Unidad Operativa de Acreditación (UNOPAC), este departamento está siendo un apoyo para el mejoramiento de la calidad de la educación, pero para lograr la excelencia se hace necesario que el talento humano en el área administrativa, también mejore su desempeño, a través de técnicas de control de la gestión y que esté acorde a los objetivos y metas de la organización, considerando las debilidades propias del colaborador y del contexto que inciden en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la UPSE.

El PAPP (Plan Anual de Políticas Públicas), es una herramienta importante de planificación diseñada para recoger las propuestas planificadas para el año fiscal de las diferentes dependencias tanto académicas como administrativas de la UPSE, el Departamento de Planificación realiza el seguimiento a las actividades programadas cuatrimestralmente, pero se debe mencionar que esto implica que la realidad debe coincidir con lo planificado de manera que esté de acuerdo con las metas y objetivos propuestos con una congruencia de la óptima utilización de los recursos económicos.

CUADRO N° 1 Promedio de cumplimiento del PEDI 2009 – 2013 por función

FUNCIÓN	% CUMPLIMIENTO PEDI 2009 – 2013	% NO CUMPLIMIENTO PEDI 2009 – 2013
DOCENCIA	63,00%	37,00%
INVESTIGACIÓN	71,19%	28,81%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	73,28%	26,72%
VINCULACIÓN	75,00%	25,00%
PROMEDIO	70,62%	29,38%

Fuente: UPSE (Informe Rendición de Cuentas 2013)

Desde el año 2010 hasta el junio de 2013, la institución ha venido trabajando en racionalizar el gasto es por ello que en el periodo académico 2012-2013, se incrementó un 10% las remuneraciones de los docentes. En el año 2012 se ejecutó en un 48% la remuneración docente de la Institución y reduciendo un 24% en las remuneraciones administrativas, debido al desequilibrio que existe entre docentes versus personal administrativo. Los cambios que ha realizado la UPSE, se encamina a mejorar la calidad de la educación.

La evaluación de desempeño actual no permite medir la calidad de servicio y el cumplimiento de las expectativas de los usuarios tanto interno como externo de la institución. Los diversos reclamos y situaciones se ven reflejados en relación al tiempo de respuestas, predisposición para resolver problemas, tomándose como un descuido en la organización en la demora de los trámites a diario en las diferentes dependencias administrativas, perdiendo la credibilidad y confianza en la institución, se evidencia que el usuario externo no forma parte en relación a la

opinión que tiene acerca del nivel de satisfacción, la calidad de servicio que recibe lo que muchas veces se traduce en reclamos y falta de respeto hacia el personal administrativo que lo atiende. El entorno donde desarrolla sus actividades el colaborador de la UPSE y los diferentes factores que se deben identificar, los mismos que inciden para realizar el trabajo, cumplir las tareas y actividades encomendadas en los tiempos establecidos, se debe señalar que el escaso interés y predisposición a colaborar en equipo, la desmotivación y el no reconocimiento por el trabajo realizado lo que repercute en el compromiso por ser parte del proyecto institucional.

La evaluación del desempeño es uno de los procesos administrativos de la gestión del recurso humano con los que debe cumplir la Unidad Administrativa del Talento Humano de acuerdo a lo establecido por la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la misma que define el instrumento de evaluación, este método de control no genera suficiente información que permita al evaluador identificar las debilidades y fortalezas del personal y los aspectos que debe mejorar el servidor público de la UPSE.

Por lo anteriormente expuesto debo manifestar la necesidad de realizar una investigación con las diferentes técnicas de recopilación de datos que evidencie la influencia del limitado control de la gestión administrativa en el rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena en el año 2015.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide el limitado control de gestión administrativa en el rendimiento laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?

2.3. Delimitación del Problema

Espacial: Universidad Estatal Península de Santa Elena

Temporal: Año 2015.

2.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo incide la calidad de la información en el control de gestión administrativa de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?
- ¿Cuál es el efecto de la disponibilidad de los recursos en la calidad de servicio de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?
- ¿Cuál es el efecto del monitoreo y seguimiento en la ejecución de las actividades de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?
- ¿Cuál es el efecto de la opinión del usuario externo en relación al desempeño laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015?
- ¿Cuál cree usted que es el impacto generado por la comunidad universitaria la viabilidad del diseño de indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de

Santa Elena del Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena en el año 2015?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del limitado control de gestión administrativa en el rendimiento laboral de las y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la incidencia de la calidad de la información en el control de gestión administrativa de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.
- Determinar el efecto de la disponibilidad de los recursos en la calidad de servicio de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.
- Analizar el efecto del monitoreo y seguimiento en la ejecución de las actividades de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.
- Determinar el efecto de la opinión del usuario externo en relación al desempeño laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad

Estatad Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

- Determinar la necesidad de diseñar indicadores de desempeño para evaluar el desempeño laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación permite conocer el nivel de incidencia del limitado control de gestión administrativa en el rendimiento laboral de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena a través de metodologías de investigación, detectando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en el desempeño de sus funciones y labores diarias, permitiendo medir el grado de compromiso para con la institución.

Es importante mencionar que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. La medición y evaluación del desempeño es parte fundamental del control en el proceso administrativo en cada una de la gestión que realiza un colaborador. Para garantizar el adecuado desempeño del personal y asegurar el logro de una elevada eficiencia de recursos, resulta indispensable el conocimiento de las limitaciones elementales que se encuentran presentes en los mismos, y en tal sentido, determinar las rutas más adecuadas para ir eliminando la brecha existente entre la situación actual y el estado deseado que se requiere que ellos alcancen.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades para el logro de los objetivos institucionales. La evaluación del desempeño laboral no es un premio o un castigo a los resultados obtenidos sino una retroalimentación en

los aspectos que debe mejorar. Proporciona información precisa y clara sobre el desempeño de un colaborador acerca de las actividades y tareas realizadas en un determinado período de tiempo, debiendo siempre apuntar a los resultados que se espera, basados a través de las herramientas apropiadas y necesarias con las que cuenta en su puesto de trabajo.

La presente investigación se enfoca a los directivos, jefes de áreas y jefes departamentales con la finalidad de evaluar el nivel del control de la gestión, el análisis de la información, la toma de decisiones y la valoración del desempeño de sus subalternos. A través de la investigación va a determinar el nivel de incidencia de las opiniones del usuario en relación a la calidad del servicio que presta el personal administrativo a los estudiantes, demostrando su participación en la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos de la UPSE. En un mundo cambiante las entidades públicas necesitan ser competitivas, siendo primordiales para desarrollarse, la eficiencia y la efectividad en conjunto con la competencia, es donde el talento humano despliega sus mayores potencialidades, pero para poder competir las entidades públicas y privadas necesitan agilidad para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar un servicio de calidad a los usuarios.

4.1. Justificación Teórica

La presente investigación va a aportar a los directivos, jefes de áreas y directores departamentales y al personal administrativo de la institución un marco de referencia para futuros estudios en ésta área del conocimiento. Este estudio es un instrumento que va permitir determinar la incidencia del control en el rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la UPSE.

4.2. Justificación Práctica

Es de vital importancia ya que se direcciona a disminuir una problemática que existe en el control de la gestión y en consecuencia al rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la UPSE.

4.3. Justificación Metodológica

Este trabajo se desarrollará considerando una investigación cualitativa y cuantitativa con la finalidad de establecer todos los parámetros necesarios que se encaminen al diseño de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

5. HIPÓTESIS

La incidencia del control de gestión administrativa contribuirá a mejorar el rendimiento laboral en el talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Control de Gestión Administrativa

Variable Dependiente: Rendimiento laboral

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se detalla la operacionalización de las variables con los siguientes cuadros:

CUADRO N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS (DIRECTIVOS)	ÍTEMS (PERSONAL ADMINISTRATIVO)	ÍTEMS (ESTUDIANTES)	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La incidencia del control de gestión administrativa contribuirá a mejorar el rendimiento laboral en el talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.	Rendimiento Laboral	Son <u>acciones</u> observables con el fin de cumplir con las <u>metas</u> propuestas, donde el trabajador manifiesta la <u>voluntad</u> y la <u>capacidad</u> de ejecutarla, siempre y cuando el <u>contexto</u> sea <u>idóneo</u> para alcanzarlas.	Toma de decisiones Competencias Conceptuales y Procedimentales Ambiente laboral Evaluación del Desempeño	Confiabilidad de la información Oportunidad de la información Habilidades y conocimiento Procedimientos en los procesos Condiciones de Trabajo Normas y políticas Actitudes y predisposición (voluntad) Calidad y Cantidad de trabajo Diagnóstico del personal Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Considera usted que la información que le proporciona su colaborador genera confianza para tomar decisiones. -Considera que el personal administrativo que está a su cargo tienen las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas. - El ambiente laboral incide en las actividades diarias. -Sus colaboradores al realizar su trabajo diario demuestra predisposición para ejecutar las tareas. -El trabajo que realiza su subordinado cumple con las expectativas esperadas en calidad y tiempo. -El diseño de indicadores es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal de la UPSE. -Considera necesario que la evaluación del desempeño de los servidores públicos sea esporádica 	<ul style="list-style-type: none"> - Se sustenta en datos reales que genere confiabilidad de la información. - Son subjetivas sus apreciaciones en la toma de decisiones. - Considera usted que tiene las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas de acuerdo a su Perfil Profesional. - Sigue usted un orden específico en sus actividades. - Aplica las normas y políticas administrativas de la institución en los procesos. - El diseño de indicadores es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal de la UPSE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Considera usted que la información proporcionada satisface sus expectativas en calidad y tiempo. -El servidor público de la UPSE que lo atiende demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio. -Considera usted que el ambiente laboral incide en la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la UPSE -El personal administrativo refleja predisposición para resolver problemas de manera inmediata. -El personal administrativo cumple con los tiempos para el cumplimiento de los trámites. -Si tuviera que valorar el desempeño del personal administrativo como lo calificaría -Cree usted que el personal administrativo debe mejorar en relación al servicio de presta. 	Observación Encuestas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

En este capítulo se presenta los diferentes aspectos teóricos en relación a la temática, en ella se muestra una serie de elementos conceptuales que son la base para la realización de la investigación y el entendimiento del problema planteado, consultando una variada fuente bibliográfica referida al objeto de estudio.

Además se presentan varias investigaciones, donde se centra temas del control de gestión y estudios previos que apoyan la importancia a la propuesta de indicadores de gestión y su incidencia en la evaluación del desempeño.

Liliana Cecibel Arias en la justificación del Tema de Tesis "Diseño de un manual de procedimientos administrativos para el control interno en el departamento de plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La libertad, año 2014" indica que es de gran importancia el control interno en las organizaciones públicas y privadas según su competencia, el control proporciona los instrumentos necesarios para la distribución equitativa de los recursos, custodia y transparencia y por ende a la contribución de los objetivos institucionales.

La investigación realizada por la Srta. Julia Iturralde de la Universidad Técnica de Ambato con el tema "la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda., de la ciudad de Ambato en el año 2010. La Autora hace referencia a la importancia de la evaluación del desempeño proponiendo

soluciones que le permita mejorar a corto plazo a través de la implementación de políticas de compensación, mejorando el desempeño contribuyendo a tomar decisiones acertadas de ascensos o de ubicación detectando errores en el diseño del puesto, ayudando a detectar problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La propuesta de tesis realizada por María Isabel Toapanta Vera de la Escuela Superior Politécnica del Litoral con el tema: “Diseño de indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral para la dirección administrativa y financiera de una institución del sector público en el año 2010” enfatiza en la implementación de indicadores de gestión en el sector público y radica su importancia de que es una herramienta de evaluación de los resultados relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento obtenidos en los procesos administrativos en las entidades públicas del país.

El Sr. Julimar José Aray Tabete propone en su tema de Tesis un “Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa Weatherford Division Wireline Services año 2009”, manifiesta que la evaluación del desempeño trae como consigo un mejoramiento continuo en todos los procesos, permitiendo identificar, procesar, analizar, controlar y medir la eficiencia de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones las mismas que aportan una mayor transparencia en los procedimientos de las instituciones.

Realizando un compendio de las investigaciones previas se resalta la importancia del control de la gestión, servicio al usuario, manejo transparente de los recursos económicos, la rendición de cuentas de quienes están direccionando esa gestión por medio de técnicas de recolección de datos para tomar los correctivos necesarios e identificando desviaciones en los procesos y toma de decisiones. El talento humano como base de la organización y su responsabilidad en el

cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a través del desempeño laboral de sus funciones debe ser constantemente evaluado sus resultados para identificar el nivel de productividad, eficiencia y eficacia, complementado con políticas, procedimientos e indicadores de gestión.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Control de Gestión Administrativa – Variable Independiente

El control es un medio de retroalimentación, en el proceso administrativo, es dinámico y busca identificar cuáles son las desviaciones, considerando rutas alternativas para la toma de decisiones y lograr un mejoramiento continuo. “Si el fin último de la administración es la calidad y la eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control” (Munch, 2007, pág. 56)

La importancia del control para Munch (2010), se caracteriza por estar unida con la planeación, como parte del proceso administrativo se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir las desviaciones y poder reiniciar el proceso. Es tomar las decisiones correctas, escogiendo las alternativas adecuadas, que propicien la satisfacción del usuario, del personal, de la comunidad, del entorno y la contribución al cumplimiento de la misión de la institución. (Pág. #126)

- Esta sirve para comprobar la efectividad del control
- Promueve el aseguramiento de la calidad
- Protege los activos de la Empresa
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo
- Sirve para determinar y analizar las que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación. (Munch L.2010, pág. 126)

“Las técnicas de planeación son también técnicas de control, dentro de las cuales destacan, por su mayor efectividad, los sistemas de información y los indicadores de gestión”. (Munch L. 2007, pág. 57)

Las técnicas de control se emplean en cada una de las dependencias de la organización. Estos sistemas de control en las diferentes direcciones o áreas

administrativas de la institución proveen de información que va permitir evaluar en los diferentes niveles, con la finalidad de realizar correcciones a su debido tiempo.

Control de Gestión

En su análisis del control Amat (2004), indica que este se ejecuta después de realizar las actividades, esto puede ser en términos financieros en relación a la eficacia de la gestión por los diferentes responsables de la organización relacionando a los resultados que se esperaban obtener o lo que se había establecido con anterioridad. En otra perspectiva el control se efectúa de manera racional y aislada de su entorno (personas, cultura, entorno) comparándose los resultados en relación a lo previsto.

Amat (2004), manifiesta que la falta de control especialmente a través de un sistema formalizado puede ocasionar en el talento humano que forma parte de la institución una desmotivación, ya que esta fomenta el autocontrol (Pág. # 175).

Se puede decir que el control de gestión es la acción que se encarga de monitorear la calidad del desempeño de manera sistemática que se ejecuta por un equipo de trabajo para la toma de decisiones, acciones con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de las metas propuestas. Además es la forma de evaluar por los directivos de manera eficaz, sistemática y objetiva de cómo se enrumba la organización, así como cambiar el direccionamiento de la misma si es necesario, adoptando medidas correctivas para regresar al camino original.

Amplitud de control

Es importante mencionar este tema: Chiavenato (2001), manifiesta que la amplitud del control (o amplitud administrativa) se refiere al número de subordinados que cada dirección puede supervisar de manera adecuada.

Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarle. En las organizaciones que se caracterizan por largas cadenas de mando, debido al gran número de niveles jerárquicos y por estrecha amplitud de control, la comunicación vertical se congestiona y retarda, y se filtra distorsionada por diferentes interpretaciones, complicaciones o generalizaciones durante el camino. Las decisiones que vienen desde el nivel institucional hacia el nivel operacional avanzan lentamente y los canales de comunicación conducen información inadecuada. (Pág. #219).

La amplitud de control es eficaz dependiendo del número de subordinados que son supervisados adecuadamente, además indica el autor que debido a la existencia de gran número de niveles de jerarquía se puede evidenciar la problemática que surge cuando los canales de información no son directos, extendiéndose significativamente.

El control interno en la eficiencia de la UPSE, uno de los objetivos del control interno es la de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la institución, la administración de los riesgos operativos ayuda a producir el máximo de sus resultados optimizando los recursos de la institución, esto se llama eficiencia. Al mejorar la capacidad de la institución para cumplir sus metas o resultados propuestos, a esto se le llama eficacia. Mediante la gestión de diferentes riesgos y la identificación que se presentan en la ejecución de las operaciones y procesos de la institución.

El objetivo del control interno está relacionado con la misión, o existencia de la institución, fortaleciendo los objetivos estratégicos, para cumplir con los objetivos del sistema de control interno, cada departamento debe establecer los objetivos específicos, gestionando el riesgo para asegurar el logro de sus objetivos. El control de gestión nace sobre una institución activa, ya que se sustenta en los continuos cambios de mejora, gracias a la información, lo que contribuye a la toma de decisiones acertadas. La información debe ser verás y eficaz representada a través de indicadores de gestión.

1.2.1.1. Informes de Gestión

La capacidad de los directivos de una organización está dada en relación al uso de la información adecuada y oportuna. La organización debe tener sistemas de información eficientes que estén dirigidos a producir informes relacionados a la gestión, el cumplimiento de las normativas, y la veracidad financiera, de esta manera obtener un control eficaz.

Los datos correspondientes en los sistemas de información, no basta con ser identificados y procesados, sino que su utilidad se sustentaría en que deben ser comunicados al talento humano oportunamente, y así ser partícipe del control. La comunicación oportuna debe contar con canales de información internos y externos adecuados, donde cada colaborador de la UPSE obtenga el conocimiento de sus responsabilidades sobre el control de su gestión.

(Pérez, 2013) La información y el control de los sistemas de control de gestión ofrecen información como medio de comunicación de objetivos, planes, conocimiento y evaluación de resultados. Lo sustantivo de la información es su capacidad para estimular la toma de decisiones y en consecuencia, para la acción. Su disponibilidad posibilita identificar alternativas para la actuación, reduce la incertidumbre en cuanto a las consecuencias previsibles de las decisiones y permite valorar los resultados obtenidos.

La forma tradicional de presentar la información en un sistema de control de gestión consiste en agruparla en informes de resultados, por áreas de responsabilidad y de actividad. Un informe de resultados compara la situación real con los objetivos a fin de identificar las desviaciones producidas, especificando además:

1. La causas de la desviación.

2. La Unidad organizativa responsable
3. Las acciones correctoras a tomar
4. El tiempo y el costo de la implementación (Pág. #191)

Para Pérez (2013), los informes de control de gestión se emiten con periodicidad programada. Ello no quiere decir que los responsables operativos deban esperar a recibir el informe para tomar las decisiones correctoras. Son muchas las fuentes de información adicionales que permiten a los responsables identificar los problemas, adoptando medidas para solucionarlas. Los informes de control no deben en principio incluir sorpresas, Estas deben ser identificadas a tiempo, por lo que el informe debe tener las soluciones (Pág. #192).

Los documentos donde se informa acerca del control de la gestión en la Universidad Estatal Península de Santa Elena deben ser entregados en tiempos establecidos estos pueden ser mensual, trimestral, cuatrimestral o anual, pero para tomar las opciones y decisiones correctas no implica que deban esperar que lleguen los informes, ya que hay otras fuentes que proporcionan información relevante.

¿Cómo se utiliza la información en el control?

(Robbins & Coulter, 2010) Los directivos deben de disponer de la información adecuada en el momento oportuno en el desempeño de la organización. Al medir la productividad real el gerente debe disponer de la información de lo que está pasando en el departamento o área de su responsabilidad y lo estándar que está establecido. La información también lo va ayudar a la obtención de información y a determinar si los errores son aceptables y por último tomar cursos de acciones siendo estos los más adecuados. (Pág. # 409)

En el control de gestión es importante considerar las opiniones y criterios de los usuarios y del personal a través de herramientas, proporcionando la información para medir el grado de satisfacción de los estudiantes, egresados, personal administrativo y demás opiniones que incidan en la institución para la toma de decisiones y hacer correctivos pertinentes en los procesos administrativos.

Toda información que esté disponible dentro de la UPSE debe constar de contenido apropiado, actualizado, exacto, oportuno y accesible para todos los usuarios. El Sistema debe brindar calidad de la información generando en la máxima autoridad el incentivo de tomar las decisiones más adecuadas y así poder controlar todos los procesos en los diferentes niveles.

1.2.1.1.1. Calidad de la Información

Hoy en día las organizaciones y sus directivos se enfrentan al exceso de información. Se considera que en los últimos años la humanidad cuenta con más información que en toda su historia anterior y se duplica cada cuatro años en relación a la actual. La información debe ser relevante en su contenido que permita un enfoque claro de lo que se quiere dar a conocer. La cantidad no refleja calidad, si esta no es importante y relevante para quienes la utilizan.

Al evaluar la calidad de la información, esta se debe comparar los hechos referidos con lo real, cuanto más similitud exista, la calidad de la información es válida, los directivos deben considerar que es confiable, la valoración es conveniente por la calidad de la información, si esta no ayuda a tomar las decisiones no es efectiva.

Comunicación

(Chiavenato, 2001) “La comunicación se aplica en todas las funciones administrativa, pero particularmente importante en la función de dirección, representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua además de buenas relaciones humanas” (Pág. #324)

La comunicación es parte de las personas, sin ella no sería posible el convivir diario y las relaciones diarias con su entorno, este proceso de transmitir información de una persona a otra también es indispensable en las organizaciones

para su desarrollo. Las interferencias que se producen en el proceso de la comunicación, trae como consigo variadas interpretaciones, provocando situaciones inestables en la organización.

Propósitos de las comunicaciones

La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarse constantemente: qué debe hacerse, cómo, cuándo, cuánto. Igualmente deben conocer cómo marcha el proceso y disponer de una información respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2001, pág. # 328)

Para Pablos (2008), se refiere a la diferencia existente entre calidad y cantidad de información:

“La calidad frente a la cantidad de información más aun con la existencia de la tecnología, hoy en la red cualquier persona física o jurídica puede publicar lo que considere oportuno. El hecho además de presentarse en una envoltura atractiva, el medio la propicia y la falta de tiempo que tenemos puede llevarnos a dar por válido y por cierto lo que no es correcto”. (Pág. # 34)

El autor recomienda que les corresponde a las personas analizar y diferenciar la buena y la mala información a través del desarrollo de habilidades y técnicas, en definitiva, tener una actitud que nos permita elegir la información valiosa y su aplicación en la realidad.

Las características de una buena información son:

1. Importancia de la información ajustándose a los requerimientos del usuario.
2. Ser adecuada en relación al tema.

3. Ser preciso.
4. Exhaustiva, información que proporcione ante todo su contenido.
5. Veracidad en la información
6. Oportuna, llegue a tiempo la información. ni antes ni después de los requerimientos del usuario
7. Información que responda a las expectativas del usuario.
8. Compresible, que sea entendida.
9. Que se transmita por los canales indicados.

1.2.1.1.2. Mecanismos de la Información y Comunicación

Para el autor considera que se debe diseñar nuevos mecanismos que faciliten la comunicación y la coordinación entre los diferentes actores que participan en la política social y en la toma de decisiones. Estos mecanismos de comunicación deberían basarse en la utilización de la información generada por las instituciones. (Yáñez, 2005).

Toda la información con que cuenta la organización debe ser apropiada, actualizada, accesible y oportuna. En ella se plantea varios aspectos a considerar cuando se forma un juicio en relación a calidad de la información, donde es importante su confiabilidad. El directivo tiene como tarea ser el responsable del control de la gestión y esforzándose para obtener un nivel de cumplimiento satisfactorio. La dirección se ve afectada debido a la calidad de la información, cuando es necesario tomar decisiones adecuadas en el momento de gestionar y llevar un control de los procesos en la organización.

Para Arias (2014), la tecnología y su apoyo en la toma de decisiones es importante en las instituciones actuales. Son la base del buen funcionamiento y supervivencia de las organizaciones. (Pág. # 36). Para la implementación de la tecnología debe existir un punto de partida, la comunicación precisa en relación a los objetivos institucionales y a su vez una capacitación donde adquiera todos los conocimientos del sistema de comunicación ya que si se concentran en las

tecnologías y no como herramienta que aporta a los objetivos, es porque es necesario el poder de procesamiento de los sistemas estén coordinados por personas altamente calificadas para el desempeño de esta función.

1.2.1.2. Ambiente de Control

(Hellriegel D. S., 2009), “El entorno del control marca el tono de una organización e influye en la conciencia que su personal tiene del control. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno y ofrece disciplina y estructura. Los factores del entorno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los empleados de la entidad: la filosofía de la gerencia y su estilo de operar; la manera en que la gerencia asigna a la autoridad y la responsabilidad y la forma en que organiza y desarrolla a los empleados” (pág #327)

Este se refiere al establecimiento de un ambiente donde provoque, estimule y produzca cierta influencia en las actividades de las y los servidores públicos en relación al control de tareas y actividades. Se establecen los valores éticos y la conducta cuya expectativa debe cumplir el talento humano durante su desempeño al realizar sus actividades en relación a su puesto de trabajo, además de los conocimientos y habilidades que debe poseer todo colaborador de la UPSE. El ambiente de control se define como la actitud general, conciencia y las acciones de los directivos y su gestión, que está relacionado al control y su importancia en la organización, establece el ambiente de control un resultado sobre la certeza en los procedimientos de los controles específicos. Para promover un ambiente de control idóneo el directivo debe dar a conocer los diferentes elementos que conforman el control.

1.2.1.2.1. Delegación de Autoridades y Responsabilidades

Reyes (2007), manifiesta que siendo la administración un “hacer a través de otros”, necesariamente requiere de la delegación: porque ningún jefe lo hace todo por sí sólo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad. Delegar es

comunicar a otra persona parte de la autoridad, compartiendo con ella la responsabilidad.

Beneficios existentes en la delegación de autoridad que se destacan a continuación:

1. El directivo puede ocuparse de temas que necesitan mayor atención.
2. La eficiencia administrativa aumenta, delegando ciertas responsabilidades al subordinado, posibilitando al directivo en la concentración de planes y proyectos y tomando alternativas y decisiones prioritarias que requieren de su atención inmediata.
3. Favorece a la delegación de funciones determinadas, favoreciendo la especialización.
4. El colaborador puede tomar decisiones basados en la realidad, ya que el jefe en muchas ocasiones no conoce los detalles de los problemas que se presentan.

Delegar funciones es importante para un jefe, permite descongestionar los procesos dejando para los subordinados tareas o problemas menores en las cuales pueden realizarlas sin su autorización, asumiendo responsabilidades adecuadamente en sus funciones diarias.

1.2.1.2.2. Valores Éticos

Ética (Dessler 2009), manifiesta que la ética se refiere a “los principios de conducta que gobiernan a un individuo o un grupo”. Las decisiones éticas siempre implican dos cosas. Primero incluyen juicios normativos. Un juicio normativo implica que algo es bueno o malo, correcto o incorrecto, mejor o peor. Las decisiones éticas también comprenden moralidad. La moralidad conlleva las normas de conducta aceptadas por la sociedad. (Pág. # 553)

La ética son aquellos principios impuestos por la sociedad, que las personas se rigen decidiendo hacer lo que es aceptado para el resto, y aparentemente es bueno,

en el caso el personal administrativo de la UPSE debe regirse por lo establecido, haciendo lo adecuado en cumplimiento a las leyes.

Dessler (2009), hace una relación entre ética y las leyes tomando como ejemplo: Una persona puede tomar una decisión que implica aspectos éticos (esto puede ser despedir a un empleado) sustentándose en las leyes como guía. Sin embargo esto no significa que la decisión sea ética. La ética implica tomar decisiones que representen el propio criterio, no solo lo que dictaminen las leyes” (Pág. #554)

Para Chiavenato (2009) los valores son creencias sobre lo que se puede hacer o no, y si es o no importante, Los valores se componen por actitudes y creencias las mismas que ayudan al comportamiento de cada persona. (Pág. #66) “Gestión del Talento Humano”.

Conducta ética en el trabajo. (Dessler, 2009) El hecho de que una persona actúe de forma ética en el trabajo no es consecuencia de un factor único. Por ejemplo, no se trata solo de las tendencias éticas del empleado, pues incluso los trabajadores “éticos” se ven influenciados por factores organizacionales.

Así la primera tarea del administrador consiste en entender cuáles factores determinan la conducta ética y después tomar medidas concretas para garantizar que los empleados tomen decisiones éticas. El comportamiento en el trabajo refleja, la forma de realizar la labores, de cómo se toman las decisiones siendo factores determinantes en la conducta de las personas.

1.2.1.2.3. Disponibilidad de los Recursos

(Jones, 2012) “Según la teoría de la dependencia de los recursos, la ruta de una organización es reducir el mínimo su dependencia de otros organismos para obtener el suministros de recursos escasos de su ambiente encontrando la manera de influir para asegurar los recursos”. (Pág. #65)

Las instituciones tienen una dependencia de su contexto para poder tener sus recursos ya que de ello dependen para existir. Según la teoría de la dependencia de los recursos lo más conveniente en una organización es depender en lo menos que sea posible de otras dependencias, gestionar con anticipación los suministros para poder asegurar el abastecimiento de los insumos requeridos de acuerdo a las necesidades de cada departamento.

Amat (2010), en su teoría manifiesta que el proceso de control está centrado en el comportamiento individual y colectivo. Cada persona y actividad pueden disponer y seleccionar las diferentes alternativas de acción y de comportamiento en relación a la combinación de la utilización de los recursos que dispone para realizar sus actividades (tipos de materias primas, número de personal, tecnología y recursos económicos) para la transformación de un bien servicio. (Pág. # 130).

La toma de decisiones individual sobre el uso de los recursos por parte del personal es sin duda una autonomía de sus responsabilidades en la realización de sus tareas y actividades, las mismas que pueden ser en función de los objetivos personales, que pueden estar acorde a los institucionales, tiene una ventaja, el personal decide lo que es conveniente.

1.2.1.3. Planificación y técnicas de control

Considerar la planeación como parte del control de gestión es importante como lo manifiesta, Montes (2014):

El control se liga de forma íntima con la planeación. Planear proporciona el armazón o esqueleto para trabajar el proceso del control; el sistema de control centra su atención en verificar si lo que se planeó se cumple o no en el tiempo señalado. Es fundamental definir mecanismos de medición que permitan hacer seguimiento a la ejecución a cada actividad, determinar cuándo hacerlo y cuál medida usar. El control se ejerce ahí donde se pueda manifestar variación en el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo. (Pág. #51)

La planeación como proceso administrativo es determinante en el control, planear provee la estructura para controlar las actividades, concentrándose en vigilar que lo planificado se efectuara en los tiempos previstos. La planeación permite implementar las herramientas necesarias para el control de gestión de la organización y su cumplimiento de las metas de manera que contribuyan a los objetivos. La planificación trae como beneficio a la organización, anticiparse a hechos que pudieran imposibilitar alcanzar las metas, el conjunto de estrategias para distribuir los recursos de manera que la institución pueda lograr sus metas, la planificación relaciona los valores y sus fines con la toma de decisiones. Se debe tomar en consideración que la planificación transforma los objetivos en acciones.

(Montes, 2014) Las Metas son definidas mediante la cuantificación de recursos, dinero y oportunidades de acuerdo con los parámetros de calidad y cantidad.

Técnicas de Control

(Munch, 2010) “Todas las herramientas o técnicas de control son técnicas de control a partir del momento que se determina un objetivo (si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación o viceversa” (Pág. # 126)

Herramientas de Control

- Reportes e Informes
- Sistemas de Información
- Indicadores

Las herramientas de control se pueden utilizar en todas las áreas de la organización, permitiendo evaluar la realización de las acciones, de manera general o específica, con la finalidad de determinar qué acciones se tomarán.

1.2.1.3.1. Procedimientos

(Chiavenato, 2001) Para el autor los procedimientos se constituyen en guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa, estas a su vez ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, generando ahorro al capacitar para evitar los costos de verificaciones recurrentes y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. (pp.186, 187).

La implementación de procedimientos como parte del control es fundamental, direcciona de manera correcta a los involucrados que hacer y qué acciones tomar, permite además realizar otros procesos.

1.2.1.3.2. Indicadores de Gestión

Para Mendoza (2009), los indicadores de gestión se debe considerar lo que se va a medir, comparando los resultados con los estándares establecidos, con la finalidad de no tener dudas en las organizaciones, tomando en consideración aquellas variables críticas para así lograr las metas propuestas en el proceso, y obtener una gestión administrativa con eficacia, eficiente y efectiva, que conduzca a la competitividad y que permanezca a través del tiempo la institución. Un indicador de gestión se lo define como la correlación entre las variables cuantitativas y cualitativas, la cual se puede tomar en consideración aquellos contextos y tendencias de transformación que se presentan con el objeto observado. Los indicadores pueden ser valores, unidades, series estadísticas que nos ofrece la información necesaria para tomas correctivos.

Los indicadores de gestión son determinantes, puesto que su uso en el proceso de producción sea significativo y se cumpla con eficiencia y eficacia, la

implementación de un sistema de indicadores que sirva para evaluar el rendimiento de las personas en la gestión o la administración, con la finalidad de que puedan implantarlos en sectores estratégicos y traiga como consecuencia un óptimo resultado a corto, mediano y largo plazo. Se debe tener en consideración que medir es contrastar una dimensión con un patrón establecido con anterioridad, el éxito de este consiste en escoger las variables más críticas y a la vez obtener un resultado con una gestión eficiente y eficaz, siendo conveniente diseñar indicadores de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño laboral del talento humano.

Tiene como objetivo el control de la gestión facilitar a los servidores públicos sus responsabilidades de planeación y control en cada uno de los niveles, proporcionan información de manera permanente e integral en relación al desempeño laboral, autoevaluar su gestión y tomar los correctivos necesarios y adecuados de acuerdo a las situaciones e imprevistos que se presente durante los procesos.

1.2.1.4. Monitoreo y Supervisión

Actividades de monitoreo

El desempeño laboral debe estar siempre monitoreado, a través de las diferentes herramientas que se requieren para esta actividad comprobando las metas e indicadores que estén en relación con los objetivos planteados por la institución. La autoridad debe de realizar la actividad del monitoreo periódicamente de manera que sea efectivo el control de la gestión.

Supervisión o monitoreo

En este proceso se valora la eficacia del funcionamiento del control a través del tiempo, permitiendo reaccionar al sistema de manera dinámica, realizando

cambios, cuando sean necesarios y dependiendo de las circunstancias esto es la flexibilidad en los controles, promoviendo el reforzamiento.

1.2.1.4.1. Medición y Análisis de los Resultados

(Mendoza, 2009) El autor hace énfasis que si no se conoce los números no se sabe lo que se está haciendo, de esta manera va a permitir que se conozcan los resultados para así poder establecer metas específicas de mejora. Los resultados de medición deben utilizarse para realizar un control de la gestión. En todos los procesos se debe medir, controlar evitando desviaciones ya que al medir los resultados tenemos una vista precisa de la información, tomando las decisiones acertadas y así implantar las acciones y metas necesarias para un mejoramiento continuo de la gestión administrativa.(Pág. # 146)

Analizar los resultados va a permitir comparar lo deseado con los resultados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comparación de los Resultados

Las comparaciones del desempeño con lo planeado tiene la finalidad de encontrar los errores y las desviaciones, para predecir en el futuro otros resultados. El establecimiento de un buen control proporciona comparaciones y dificultades importantes en el futuro.

Chiavenato (2001) menciona que la comparación de resultados puede realizarse mediante:

Resultados: comparación entre lo establecido y las variables, esta medición se realiza una vez terminado un proceso.

Desempeño: es una comparación paralela entre el patrón y las variables y el tiempo de ejecución de la operación esto corresponde a un monitoreo del desempeño, pero sin intervenir en los resultados.

Las comparaciones o resultados con relación al patrón puede generar tres posibilidades:

- Conformidad o aceptación: esto significa que si lo establecido está acorde con los resultados, por lo tanto se acepta.
- El resultado o desempeño: cuando presenta cierta desviación en relación a lo establecido, pero está dentro de lo permitido, por lo tanto se acepta, no está conforme en su totalidad.
- El resultado o desempeño: existe una desviación más allá de lo permitido, entonces se rechaza y se realiza una acción correctiva.

1.2.1.4.2. Acciones Correctivas

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones, 2011), menciona que las variaciones, errores o desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funciones dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se pretendía. Así, la acción correctiva incide tan solo en los casos excepcionales, es decir, en los que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado. (Pág. # 371)

En esta etapa del proceso se debe considerar las diferentes opciones que tiene disponible y escoger la más conveniente y acertada para la institución además previniendo de esta manera errores futuros.

1.2.2. Rendimiento Laboral – Variable Dependiente

El rendimiento laboral a través del tiempo ha tomado gran relevancia en las organizaciones como factor clave de su éxito y competitividad basándose en el aprovechamiento de sus colaboradores, siendo este un recurso primordial,

sustentado en esta idea nació el término "recursos humanos" y con ello la necesidad de cómo están siendo dirigidos y el grado de aportación a la organización fundamentándose en parámetros medibles y observables que necesita. Para conocer este enigma es necesario evaluar su desempeño. Muchos autores han expresado su visión en lo que representa y que significa rendimiento o desempeño laboral.

Según Araujo y Guerra (2007), el rendimiento laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado siendo la eficacia del personal que labora dentro de una organización, trabajando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. (Pág. #1)

El autor explica en esta cita la contextualización básica del desempeño laboral considerando como nivel máximo que puede lograr un colaborador o un servidor público en la realización de sus funciones para cumplir de manera satisfactoria con sus objetivos y metas planteadas en concordancia con su comportamiento. El rendimiento es el valor agregado por la institución sumándose a una variedad de comportamientos del personal; el tributo que ofrece el trabajador a la obtención de las metas globales.

Diferenciar entre rendimiento y resultados como por ejemplo eficiencia, productividad o eficacia. El rendimiento abarca las conductas que son dirigidas hacia los resultados. Se destacan los tipos de rendimiento los cuales intervienen las conductas de los trabajadores y aquellas actividades que son partes de funciones como trabajador.

Los Tipos de Rendimiento:

1. **Rendimiento de tarea:** Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.

2. **Rendimiento contextual:** Aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización, pero que son necesarias para su éxito global (conducta extra-rol y ciudadanía organizacional).

Según Salas (2010), el rendimiento laboral es: “La conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean. La calidad del desempeño correlacionada a la calidad de los servicios. Para determinar la calidad del rendimiento laboral, es necesario analizar primero el nivel de competencia profesional del trabajador, así como las condiciones de trabajo y personales en que labora, sobre las que hay que profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar el nivel alcanzado, los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas”. (Pág. # 395)

Chiang, Méndez y Sánchez (2010), indican que: “Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que se relacionan con la naturaleza del trabajo y de la organización para originar comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el rendimiento de los servidores públicos tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El rendimiento de los servidores públicos refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente”. (Pág. # 22)

Rendimiento laboral, es el comportamiento individual del trabajador que busca contribuir a las metas determinadas, lo que se constituye como parte de su estrategia personal para lograr dichos objetivos, pero para cumplirlos debe haber factores favorables relacionados con la naturaleza del trabajo y la organización.

1.2.2.1. Toma de decisiones

El proceso de responder a un problema buscando y tomando medidas apropiadas para solucionar las dificultades de manera que genere un aporte a quienes forman parte de la institución. (Jones, 2012, pág. 333)

Las circunstancias y los hechos influyen para que una persona tome las decisiones, estas condiciones están fuera de su control y llegan de manera inesperada. Cuando se toma decisiones prevalece tres condiciones: incertidumbre, certidumbre y riesgo.

Concepto de Certidumbre

“Es la condición que impera cuando están plenamente informada acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles son los resultados de cada solución”.(Hellriegel D. S., 2009, pág. 255)

Le resulta fácil a una persona tomar decisiones cuando conoce cuales son las alternativas produciendo el mejor resultado. En el caso de los empleados tienen el pleno conocimiento de lo que deben hacer cuando se presentan las dificultades porque han sido previstos de las diversas situaciones que deben enfrentar y de cómo lidiar con ellos.

Concepto de Riesgo

“El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad que se presentan ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado”.(Hellriegel D. S., 2009, pág. 256)

Incertidumbre

“Es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas”. (Hellriegel D. S., 2009, pág. 257)

1.2.2.1.1. Confiabilidad de la Información

La información utilizada por el personal administrativo para planificar, tomar decisiones y al realizar el seguimiento de las actividades al inicio de su ejecución o al controlar los resultados, debe ser totalmente confiable, es decir que en ella se refleje la veracidad y autenticidad de la misma. Los sistemas de información en cuanto a su confiabilidad no solo deben reflejarse en la calidad de la información, sino en su eficiencia de la manera cómo funciona, cumpliendo con los fines para lo que fue implementado.

1.2.2.1.2. Oportunidad de la Información

Cuando se trata de tomar decisiones la información oportuna es necesaria, para controlar las actividades lo que está ocurriendo y lo que se esperaba que ocurra. La información es oportuna cuando llega a tiempo a la persona, pueda utilizarla y a la vez no tenga ninguna restricción para acceder a ella.

Las causas por las cuales la información no sea oportuna puede originarse debido a las técnicas que se utilizan en el trabajo de las instituciones y por los requerimientos internos de los directivos de las instituciones, ya que para proporcionar la información es necesario de autorizaciones formales. Una forma de adquirir la información y que sea oportuna, es tener acceso directo de quienes requieren de la información (usuarios, personal administrativo, directivos). Si la información no llega a tiempo esta pierde su utilidad.

1.2.2.1.3. Competencias Conceptuales y Procedimentales

Para Chiavenato (2007), en su libro “Administración de Recursos Humanos”, hace referencia a las competencias, pues ayuda a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la

información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (Pág. #70)

(Lladó, 2013), La autora se refiere a las capacidades de formar estructuras conceptuales con las informaciones, conceptos, principios y teorías que conforman el saber disciplinar o profesional y de operar exitosamente sobre ellas y son del tipo de competencias específicas. Las procedimentales son capacidades que conforman el saber hacer profesional y se refieren a las capacidades de formar estructuras procedimentales con las metodologías, procedimientos y técnicas habituales de la profesión y de operar exitosamente sobre ellas. (Pág. # 94.)

Los autores concuerdan que el Talento Humano al desarrollar las habilidades y competencias podrá interpretar las diferentes informaciones y tomar decisiones referentes a sus funciones, la gestión del talento humano en las instituciones podrán definir las competencias creando el ambiente idóneo para que las desarrollen con éxito.

1.2.2.2. Habilidades y Conocimiento

El talento humano es importante, para el éxito de la organización, está en función de las habilidades y competencias que posee o llegar a tener la organización para concretar su misión y visión. Una competencia es el conjunto de habilidades y tecnología aplicada de forma integrada y convergente. Así la competencia para que la organización produzca en un ciclo rápido de tiempo se basa en un conjunto de habilidades integradas, entre la que encuentran la habilidad de maximizar los procesos comunes.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 101)

1.2.2.2.1. Procedimientos en los Procesos

(Martin, 2006) “Los procedimientos que se usan dentro de una organización generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que

son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando". (p 35.)

Chiavenato (2001) en su libro:

Administración Teoría y Proceso", manifiesta que los procedimientos se constituyen en la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos. Los procedimientos se constituyen en guías de acción y son más específicos que las políticas. (Pág. #186)

Los dos autores concuerdan que los procedimientos deben estar escritos, las organizaciones que usan los procedimientos informarles muchas veces no las respetan o modifican de acuerdo a la relevancia al realizar una gestión, por eso es necesario que se lo realiza de manera formal cada uno de los procedimientos tanto administrativos y académicos en la UPSE, para evitar inconvenientes con los usuarios y con los procesos internos que se realizan diariamente. La claridad y el direccionamiento correcto es clave para las acciones y la disminución de errores y pérdida de tiempo para lograr el éxito de la gestión.

1.2.2.3. Ambiente Laboral

El ambiente laboral en el entorno tanto humano como físico, donde el talento humano desarrolla sus actividades diarias en la organización. El ambiente interno de las organizaciones comprende varios aspectos como la motivación, condiciones de trabajo, actitudes, normas y políticas, los mismos que influyen en el comportamiento y conducta individual de los colaboradores de la UPSE. El clima laboral se puntualiza como la condición interna propiamente de la entidad, que es percibida y producida por el personal, en relación al ambiente que se encuentran en su proceso de su interacción social.

Chiang, Martin y Nuñez (2010), el concepto de ambiente laboral adquirió una mayor importancia teórica y práctica cuando se da la relación entre las dimensiones y el efecto de las variables. (Pág. #54)

El clima laboral abarca un conjunto de características, estas pueden ser percibidas de manera directa o indirectamente por los colaboradores que trabajan en ese clima laboral, ya que cada persona tiene una apreciación diferente de su entorno en donde se desarrolla.

Importancia del Ambiente Laboral

(Amorós, 2007) en su obra manifiesta que “la importancia del ambiente laboral radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por esta misma sino por el modo como la perciben y la representan” (Pág. #244)

Esto quiere decir que cada individuo puede percibir la situación institucional de diferentes maneras, puede ser que en un área de la organización incida de manera positiva de acuerdo a su percepción y otra sea desfavorable, en este aspecto como dimensión de la variable dependiente rendimiento laboral se puede indicar que los colaboradores de la UPSE deben conocer cuáles son los factores que intervienen y sus efectos, de manera que puedan identificarlos, evaluarlos y mejorarlos.

1.2.2.3.1. Condiciones de Trabajo

(Robbins, 2009)

“Cuando se trata de evaluar por qué un empleado no se desempeña al nivel que se cree que es capaz, se debe mirar el ambiente de trabajo para determinar si le brinda apoyo. ¿El trabajador tiene las herramientas, los equipos, materiales y suministros adecuados? ¿Cuenta con condiciones de trabajo favorables, compañeros dispuestos a ayudar, reglas y procedimientos

de trabajo apropiados, información suficiente para tomar decisiones relacionadas con su labor, el tiempo adecuado para hacer un buen trabajo, etc.? Si no es así, el desempeño resultará perjudicado” (Pág. #225).

La motivación se constituye en las fuerzas que ejercen sobre una persona o en su interior e inducen que su comportamiento sea de una forma determinada, orientada hacia las metas, las motivaciones de los colaboradores afectan el rendimiento, una de las tareas de los directivos, jefes de áreas o departamentales consiste en conducir de manera efectiva el motivar al empleado hacia el resultado de las metas de la organización como señala. (Hellriegel & Slocum), en su conceptualización:

“Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño. Incluso los empleados más altamente motivados pueden no tener éxito en su trabajo, en especial si no tienen las competencias que se requieren para realizar el trabajo y laboran en condiciones desfavorables. Aunque el desempeño supone otros elementos, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño” (Pág. # 117)

1.2.2.3.2. Normas y Política

(Álvarez, 2006), “Una política tiene su razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque visualizan un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo en los puntos críticos donde se requiere una decisión. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades o servicios”. (pp. 27, 28, 29)

Las políticas son importantes debido a la utilidad en todas las acciones o procesos, tiene como finalidad de evitar el desperdicio del tiempo y orienta a las personas a realizar su trabajo diario con eficacia y tomar las decisiones acertadas en los puntos críticos.

1.2.2.3.3. Actitudes y Predisposición

Robbins (2013), manifiesta que las actitudes son enunciados de la evaluación – favorable o desfavorable – de las personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto de algo, por ejemplo cuando alguien dice “me gusta mi trabajo” expreso actitud hacia el trabajo. Las actitudes son complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales. (Pág. #70).

(Robbins, 2013), considera importante mencionar los componentes principales de las actitudes: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognitivo de una actitud, en este aspecto es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa al escenario para la parte más crítica de una actitud.

- Componente afectivo. El afecto el componente emocional o sentimental de una actitud y se menciona en el siguiente enunciado: “Estoy enojado por lo poco que me pagan” por lo tanto esto conduce a eventos del comportamiento.
- El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Concebir que las actitudes tiene tres componentes: cognición, afecto y comportamiento es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. (Pág. #70)

El autor menciona que para comprender la actitud, debemos entender sus componentes los mismos que se caracterizan por estar estrechamente relacionados entre sí. Las personas se sienten motivadas cuando se conjugan las opiniones, las emociones y por último el comportamiento es decir las acciones para realizar algo.

Principales actitudes hacia el trabajo

Robbins (2013), manifiesta ciertos aspectos de su ambiente de trabajo que tienen relación con el comportamiento organizacional y cabe mencionarlos para comprender que es lo que motiva a las personas a realizar su trabajo.

Satisfacción en el trabajo “define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”(Robbins, 2013, págs. 73,74)

La evaluación y medición de la satisfacción del trabajo, debemos tener presente que el trabajo encierra más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, vivir en condiciones de trabajo cumplir estándares de desempeño, seguir las reglas y políticas de la organización.

Involucramiento en el trabajo: “este mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel del desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto”(Robbins, 2013, pág. 79).

El autor hace énfasis que los niveles altos en el involucramiento en el trabajo y la potestad en la toma de decisiones están relacionadas de manera positiva con las responsabilidades sociales de la institución y el desempeño de las tareas, además se relacionan con casos de bajo índice de ausentismo y de renunciadas.

Compromiso organizacional “se define como el grado en que un colaborador se identifica con la institución en particular con las metas, y desea mantener esa relación con la organización”(Robbins, 2013, págs. 74,75).Entonces podemos decir que el involucramiento en el trabajo se trata que la servidora o servidor

público se sienta identificado de manera específica con su trabajo, en cambio el compromiso organizacional se relaciona en que el colaborador se siente comprometido e identificado con la entidad que lo emplea.

1.2.2.3.4. Calidad del Trabajo

Munch L. (2010) Resalta que el talento humano para desempeñarse con productividad, armonía y por ende el buen funcionamiento de la institución debe existir en la organización un buen clima laboral ya que esto es el resultado de varios componentes interrelacionados y la unidad de talento humano debiendo promover e instaurar las condiciones idóneas para que ejecuten su trabajo. Los diversos factores que comprenden esta cultura organizacional: el liderazgo, políticas, programas, predisposición para el trabajo y aquellas condiciones que afectan la higiene y seguridad. Un ambiente laboral es efectivo cuando se hace posible que el trabajador se sienta realizado y considere que él, es parte primordial de la institución. (Pág. 111-112).

Los factores externos que inciden en la calidad de trabajo es mantener un clima laboral favorable que conduzca al desarrollo de sus capacidades y habilidades en el entorno laboral.

1.2.2.4. Evaluación del Desempeño

Para Munch Lourdes en su libro “Administración del capital Humano” manifiesta que la evaluación y control de la gestión del capital humano se realiza por medio de auditoría del talento humano y de los sistemas de información. El propósito de la auditoría de los Recursos Humanos es evaluar la efectividad de los programas de personal y detectar ventajas y errores para implementar medidas tanto preventivas como correctivas. Es un sistema de control y comprobación que sirve para informar del cumplimiento de la eficiencia y eficacia de la gestión de talento humano. (Munch, 2010, pág. 135)

La evaluación del talento humano tiene como finalidad detectar errores y así poder tomar las medidas necesarias que permitan corregir las debilidades en todos

los procesos, el control y verificación es una ayuda ya que proporciona a tiempo toda la información de la efectividad del desempeño del recurso humano. La Universidad Estatal Península de Santa Elena como entidad pública es necesario transparentar el uso de los recursos asignados y su racionalización conforme al cumplimiento de las metas, el desempeño organizacional y el desempeño individual aportan a esto.

Importancia de la Evaluación de Desempeño: Con la evaluación de desempeño sustenta la implementación de mejorar las políticas de compensación, detectar errores en el diseño del puesto, observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, permite mejorar el desempeño, contribuye a la toma decisiones de ascensos o de ubicación y permite identificar la existencia de necesidades de capacitación.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño: La evaluación del desempeño no debe basarse a un simple juicio intuitivo y personal del directivo o jefe inmediato, con respecto del comportamiento funcional del servidor público; es necesario esculcar o investigar profundamente, encontrando las causas y estableciendo perspectivas que sean de común acuerdo (evaluador y evaluado). Para hacer cambios en el evaluado en relación a su desempeño, no solamente debe tener conocimientos del cambio previsto, sino además considerar por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Varios autores han coincidido con las diferentes variables para evaluar el desempeño del personal en su puesto de trabajo, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes consideran que el desempeño laboral se ve afectado por diversos factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, desarrollo de talentos, iniciativa, conocimientos, estándares de trabajo, trabajo en equipo, potencia la forma del trabajo y maximizar el desempeño. (Araujo y Guerra, 2007)

Sánchez Henríquez y Calderón Calderón, (2012) "Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría" toma en consideración varias definiciones de la evaluación de desempeño.

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Pág. # 231). (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012)(pp. 57 - 58)

En estas definiciones los autores hacen referencia que para realizar la evaluación de desempeño deben establecer parámetros con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución a fin que el colaborador de la entidad tribute de manera individual y de esta forma contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales siendo una función esencial para el éxito de la organización. También se puede definir como el logro de los resultados en base a lo establecido, es decir la realización de las responsabilidades de los directivos con atributos de eficacia, que también se relacionan con productividad, productos, eficiencia, calidad, oportunidad, congruencia y perspectiva que se tienen en la toma de decisiones. La medición para establecer lo que es el rendimiento real, lo que primeramente debe realizar un gerente es obtener la información necesaria, en este punto como primer paso del control es la medición.

Enfoques para la Evaluación del Desempeño

Evaluación 360°

Chiavenato (2011), en su Libro Administración de Recursos Humanos, menciona que la evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que

rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el jefe superior inmediato, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los usuarios internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra desde un horizonte bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil.

Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. El objetivo principal es crear una herramienta objetiva que pueda el directivo y el servidor público combinar los objetivos de la institución con los de cada persona, llevando al progreso y mejoramiento del colaborador en los procesos. (Werther, 2008), “El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización” (Pág. #328)

Las personas que realizan la evaluación debe estar capacitado conocer las herramientas, cuales son los beneficios, identificar los errores, ser neutral y calificar de forma realista basándose en información y en la observación, asegurarse de no vulnerar los derechos de las y los servidores públicos que colaboran en la UPSE.

1.2.2.4.1. Diagnóstico del Personal

(Martinez, 2004) Manifiesta que el diagnóstico “ayuda a identificar las relaciones de causa y efecto entre los resultados de los procesos, evaluados en términos de los objetivos de la organización. Los indicadores que

conforman estos sistemas deben ser coherentes con los objetivos estratégicos, la definición previa de metas para los indicadores permitirá actuar sobre los procesos correspondientes en cuanto se perciban desviaciones” (Pág. #74).

Al evaluar el desempeño del personal, los diagnósticos son importantes debido a su relevancia en la identificación de cuáles son las causas y los efectos al final de los procesos, los mismos que definen la solvencia de aportación a los objetivos, en cuanto a la utilización de los indicadores para este fin y la relación con los objetivos estratégicos.

1.2.2.4.2. Calidad de Servicio

En busca de la excelencia de la calidad de servicio para el autor: Vargas (2011), considera que es un largo camino que no tiene fin “Implica un reto de la construcción del mañana” la calidad del servicio el autor se refiere que es un proceso no un programa, ya que conduce a una compromiso progresivo y continuo, donde todos quienes forman parte de la institución deben concentrarse en la forma de cómo idear, cada una de las actividades que en ella se gestionan, de esta manera se establece un ambiente más productivo y responsable a aquellas instituciones que están constantemente buscando ser mejores cada día, como forma de vida y transformación institucional.(Pág. #141)

Vargas (2011), manifiesta que el mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se sustenta en cuatro cimientos:

- **Trabajo en equipo.** Este implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir parámetros definidos con anterioridad, con la finalidad de lograr las metas en común y que sea beneficioso para la organización y para las personas que lo conforman, esta guarda una estrecha relación con la convivencia en la sociedad. Bajo este concepto se debe entender como la unión de ideas de diferentes profesionales que aportan para realizar las tareas y actividades. Tienen como características principales de su comportamiento de colaboración, y la participación equitativa de todo el grupo.
- **Liderazgo Participativo:** El autor manifiesta que no se debe buscar la satisfacción del jefe, sino el bien común donde todos contribuyan ideas e iniciativas.

- **Optimización de procesos:** Para el cumplimiento de los procesos estos deben ser efectivos y a la vez flexibles, en busca de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, deben ser clasificados en relación a la razón de ser de la organización.
- **Compromiso con la calidad:** La calidad, el servicio y la productividad, implica que todos los empleados de la institución maximicen los recursos eliminando el uso innecesario de los mismos. (Pág. # 141).

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador del 2008.

Artículo 227.- Define a la administración pública como un servicio dirigido a la colectividad que se orienta por los principios de eficacia lograr los objetivos de acuerdo a las metas, eficiencia lograr los objetivos con la mínima utilización de los recursos, calidad de servicio satisfacciones de las necesidades del usuario, jerarquía realizar el trabajo de acuerdo a su función o cargo, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación además se refiere a la utilización de los recursos de manera transparente.

Artículo 229.- La Carta Magna del país menciona que son servidoras y servidores públicos aquellas personas ya sea de diferentes modalidades de trabajo debiendo respetar sus derechos, que para el trabajador son irrenunciables. De acuerdo a las leyes vigentes de definirá el organismo responsable en cuanto se refiere al talento humano y los diferentes procesos de gestión.

Artículo 233.- Se resalta sobre las responsabilidades de los actos de las servidoras y servidores público que ninguno está libre de lo que realice dentro del ejercicio de sus funciones, o por omisiones ya que serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo inapropiado y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Artículo 66.- Enfatiza el reconocimiento y la garantía de las personas, dentro de sus derechos, es de dirigir quejas o peticiones a las autoridades, recibiendo atención, respuestas en relación a sus pedidos y acceder sin ninguna restricción a los servicios públicos, con eficiencia, eficacia y buen trato.

1.3.2. Ley Orgánica de Educación Superior (2010).

En el Título V – Calidad de la Educación – Capítulo I - Del Principio de Calidad

Artículo 93.- Se hace énfasis al Principio de la Calidad que consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento, la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Como parte de la comunidad universitaria considero que el talento humano y su desempeño es importante en lograr que la UPSE, sea una Universidad de calidad y que nuestra contribución sea significativa para lograrlo.

1.3.3. Ley Orgánica de Servicio Público – (2010).

Artículo 52.- Indica acerca de las atribuciones y responsabilidades de la UTAH en relación a la evaluación del desempeño laboral el literal j) Que se debe efectuar una vez al año la evaluación de desempeño considerando las características institucionales y que esté de acuerdo al servicio que presta a los usuarios ya sean internos o externos.

1.3.4. Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público (2011).

Artículo 118, literal d.- Hace referencia sobre una adecuada administración del sistema, UATH, deberá receptar las quejas y denuncias realizadas por la

ciudadanía en contra de los servidores públicos, elevando un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.

Una de las responsabilidades de Unidad Administrativa del Talento humano es tomar en consideración todas las quejas de los usuarios en relación a servicio que presta el servidor público a fin de realizar el seguimiento oportuno de la conducta del empleado.

1.3.5. Normas de Control Interno - Contraloría General del Estado (2009).

En la norma de control en su parte pertinente al tema de estudio.

407-04 Evaluación del desempeño, la máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado de forma permanente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

1.3.6. Norma de Evaluación de Desempeño - SENRES (2008).

En esta norma establece quienes son responsables de la aplicación del subsistema de Evaluación del Desempeño:

1. La autoridad nominadora institucional; o el funcionario; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
2. El jefe inmediato
3. El Comité de Evaluación.
4. La Unidad Administrativa de Recursos Humanos, UARH.

1.3.7. Norma Técnica de Atención al Usuario en Servicio Público.(2013)

Artículo 5.- Considera la utilización de los medios que permitan identificar las necesidades de las y los usuarios que demanda un servicio, las instituciones públicas deberán implementar uno o vario de los siguientes medios:

1. Buzones interactivos o físicos;
2. Encuestas;
3. Línea telefónica de atención al usuario: y.
4. Los demás que se estimen necesarios, previa disposición o autorización y articulación con Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo. 7.- En relación al procedimiento para resolver las recomendaciones, sugerencias, quejas y denuncias presentadas por las y los usuarios. La Unidades de Atención al Usuario o quien hiciere sus veces, deberán seguir el siguiente procedimiento.

1. Registrar con datos las recomendaciones, sugerencias, solicitudes, quejas, o denuncias;
2. Designar a la o el servidor público responsable de tramitar el caso
3. Gestionar y dar seguimiento al trámite.
4. Tomar acciones correctivas.
5. Manejar indicadores para evaluar la atención prestada

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación permitió el sustento teórico, el mismo que tiene como objetivo fundamental de aplicar procedimientos metodológicos, aplicando el diseño en métodos tanto cualitativos como cuantitativos, de campo, documental e histórico, entre las técnicas e instrumentos para obtener los datos necesarios se utilizaron información bibliográficas, descriptiva y de campo, cuyos aspectos están relacionados con el accionar del control de la gestión administrativa y su incidencia en rendimiento laboral del personal administrativo de la UPSE, con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se fundamentó en el trabajo de campo con las personas involucradas, esto se constituyó en el argumento para evidenciar la importancia de determinar la incidencia del control en el rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La investigación se realizó con el sustento del método descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis o estudio. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Se utilizó información relevante de la institución que permitió extraer datos en relación a la institución como fuente primaria para la investigación.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad en el presente trabajo de investigación es factible ya que este tipo de proyecto tiene el propósito de utilidad inmediata, enfocándose a la solución de los problemas, la propuesta que consiste en desarrollar técnicas de control como es el caso del diseño de indicadores de gestión para la evaluación del personal administrativo de la comunidad universitaria de la UPSE. Esta modalidad utilizada se sustenta en investigación bibliográfica, de campo, histórica y descriptiva, que permitieron la recopilación de información oportuna, se utilizó encuestas y observación directa para el presente estudio.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Por el lugar

2.3.1.1. Investigación Bibliográfica o documental

La investigación bibliográfica, tiene el propósito de conocer, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en libros o publicaciones para la presente investigación se recurrió a información de la entidad, con fuente primaria y secundaria. Entre las fuentes primarias están: Informes de Evaluación, Reglamentos Internos, Listados de los servidores públicos de manera que sirvan para recopilar información necesaria. Información secundaria: libros, textos, publicaciones, entre otros.

2.3.2. Por el propósito

2.3.2.1. Investigación Aplicada.

Esta investigación tiene la finalidad de lograr el cambio y mejora del comportamiento humano en donde desarrolla sus actividades laborales el personal

administrativo de la UPSE resolviendo problemas prácticos o complejos con perspicacia que se presentan a diario.

Es la investigación de campo, ya que el estudio de los hechos es realizado en el lugar en que se producen, en el caso de la investigación es la Universidad Estatal Península de Santa Elena, el mismo que está basado en la experiencia laboral lo que ha permitido identificar varias situaciones dentro de la organización y el interés a la investigación en relación al control de gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento laboral.

2.3.3. Por el nivel de estudio

2.3.3.1. Investigación Descriptiva

Se ha utilizado este tipo de investigación ya que permiten determinar de manera explícita las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más comunes y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación tiene principalmente las siguientes técnicas de investigación como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria, está encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables siendo este grado de correlación descrita como causa - efecto.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Es la manera como se desarrolla el trabajo de investigación, tomando en consideración las técnicas de observación, la predicción y las reglas de razonamiento e ideas relacionadas en la experimentación de manera planificada y

las formas de dar a conocer los resultados teóricos y experimentales, aplicando los métodos de acuerdo al problema actual en la UPSE.

En el proceso de investigación se utilizaron métodos que permitieron tener una idea más clara del problema objeto de estudio, estos métodos fueron el deductivo, analítico y descriptivo.

2.4.1. Método Inductivo

Este método se utilizó con la finalidad de estudiar la problemática presentada en la institución, identificando las potenciales debilidades y falencias existentes de manera específica.

2.4.2. Método Deductivo

Se aplicó este método ya que permite obtener datos generalizados y aceptados como válidos, deduciendo por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. La deducción va de lo general a lo particular es decir las instituciones y sus diversas problemáticas para luego llegar a lo individual con el desarrollo de las encuestas realizadas a lo largo de este trabajo de investigación se pudieron profundizar la problemática existente en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

2.4.3. Método Analítico

La situación actual presentada por la institución fue más compleja al segmentar y descomponer en partes los elementos para realizar un estudio individual de cada

componente y miembro de esta institución. Este proceso cognoscitivo consistió en desfragmentar el objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en manera individual. La objetividad de los resultados se manifiesta a través del análisis de los implicados cuando se evalúan por separado.

2.4.4. Método histórico – comparativo

Al aplicar este método permitió evaluar ciertas características tanto positivas como negativas de quienes conforman la entidad desde los inicios de la institución hasta la actualidad y su desarrollo progresivo recabando información acerca de cada una de las variables comparando la problemática de la primera variable y diagnosticando los efectos producidos en dicho fenómeno.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Es la manera de cómo se desarrolla la investigación, que contiene las técnicas que sirvieron para la recopilación de datos, que permitieron ver la situación actual del desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

2.5.1. Análisis Documental

El análisis documental es una técnica de indagación que aporta información sobre un ámbito de la realidad por estudiar a través de la investigación de los antecedentes de la entidad.

En relación a proximidad con el fenómeno de estudio y las personas inmersas en el mismo, las fuentes de información se dividen en primaria y secundaria. La

fuente de los datos debe ser la original, pues en esta se describen todos los detalles del proceso de recolección de datos.

Fuentes Primarias

Análisis Estadístico.- Esta técnica de recolección, análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, en otras palabras es el vehículo que permite llevar a cabo el proceso relacionado con la investigación científica.

Encuestas.- Es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. Permite la viabilidad de la propuesta.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a la información que se obtiene de datos generados con anterioridad, esto quiere decir, que se llega indirectamente a los hechos, a través de los que otras personas han escrito.

Evaluación del propósito de investigación: Se debe tener en claro el propósito de la investigación, seleccionando con cuidado los datos secundarios, para evitar distorsiones o mal interpretación de los resultados de la presente investigación.

Calidad de los datos. Posibilitar la fiabilidad de los datos, consultando la fuente original.

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población

CUADRO N° 4 Población

POBLACIÓN			
No	Descripción	Cantidad	%
1	Directivos (Académicos – Administrativos) y Jefes de Áreas	68	3%
2	Personal Administrativo	115	4%
3	Usuarios externos (estudiantes)	2.432	93%
	TOTAL	2.628	100%

Fuente: UPSE

Elaborado por: Aura Vélez Peralta.

2.6.2. Muestra

Se ha tomado en consideración la siguiente muestra representativa de la población seleccionada, la misma que pertenece al conjunto poblacional con las mismas características la que se obtuvo información para el desarrollo del presente estudio.

La muestra es la técnica que me permitió hacer una recolección de datos para investigar a través de ella, a la población que es el todo es decir el universo. Para este trabajo se utilizó la siguiente fórmula para obtener la muestra:

CUADRO N° 5 Fórmula para la muestra

FÓRMULA	Los parámetros empleados para el cálculo del tamaño de muestra son:
$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$	<p>a. El grado de confianza con el que utilizamos es de 1.96 σ (sigma), esto implica que trabajaremos con el 95% de confianza.</p> <p>b. Probabilidad de ocurrencia es de un 50% (p).</p> <p>c. La probabilidad de no ocurrencia es del 50% (q), (1 - p).</p> <p>d. El margen de error máximo permisible es del 5%.</p> <p>d. “La fórmula para una población finita”</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta.

Con estos parámetros, garantizamos confiabilidad y seguridad en los resultados, esto significa que los resultados obtenidos en la muestra lo podemos inferir o usar como si fuesen obtenidos de la población.

Los datos específicos para el cálculo de la muestra:

Z = nivel de confianza = 1.96

N = universo o población = 335

p = probabilidad de ocurrencia = 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = error máximo permisible = 0.05

n = número de elementos de la muestra.

Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 2628 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (2627) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (657)}{6.576 + (3.8416 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(657)}{6.576 + 9604} = \frac{2.523,93}{7.5274} = 335$$

CUADRO N° 6 Resumen del tamaño de la Muestra

Directivos	68
Personal Administrativo	89
Usuarios (estudiantes)	178
Total	335

Fuente: Tamaño de la muestra

Elaborado por: Aura Vélez Peralta.

A fin de lograr los objetivos propuestos en relación a las variables establecidas y fundamentos de la hipótesis se conviene realizar cuestionarios para entrevistar a los diferentes actores involucrados en la investigación debido a los diversos criterios y puntos de vista que tienen cada uno de ellos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS, JEFES DEPARTAMENTALES Y JEFES DE ÁREAS.

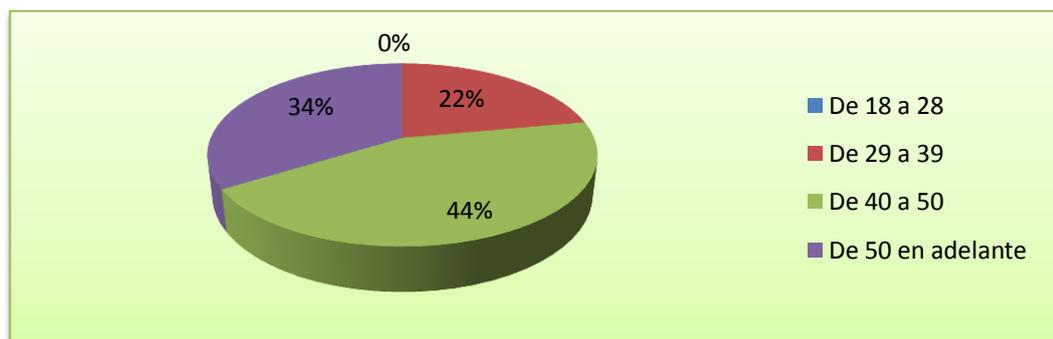
Datos referenciales de directivos, jefes departamentales y jefes de áreas:
Edad de los Encuestados.

TABLA N° 1 Edad de los Encuestados

RANGO	RESULTADO	PORCENTAJE
De 18 a 28	0	0%
De 29 a 39	15	22%
De 40 a 50	30	44%
De 50 en adelante	23	34%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 1 Edad de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los directivos que laboran en la UPSE, está entre los rangos comprendidos de 29 a 39 años el porcentaje de 22%, entre los rangos de 40 a 50 años el 44% y de 50 en adelante el 23%.

Datos referenciales de directivos, jefes departamentales y jefes de áreas:

Género de los encuestados.

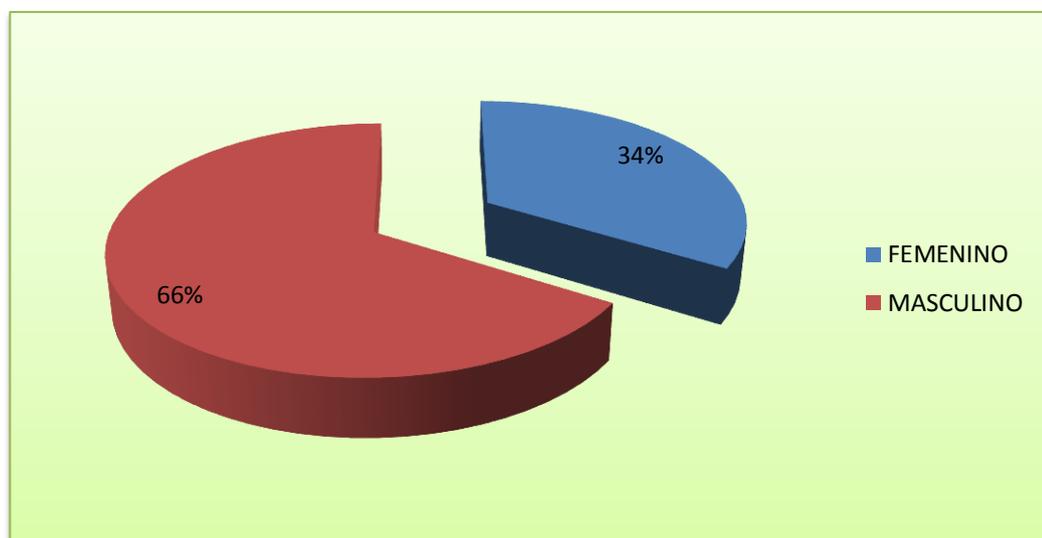
TABLA N° 2 Género de los Encuestados

ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
FEMENINO	23	34%
MASCULINO	45	66%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 2 Género de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Según los resultados de las encuestas los directivos hay un alto porcentaje de hombres, siendo un diferencia del 32%, en este se demuestra un inequidad de género.

Datos referenciales de directivos, jefes departamentales y jefes de áreas:

Profesión de los Encuestados

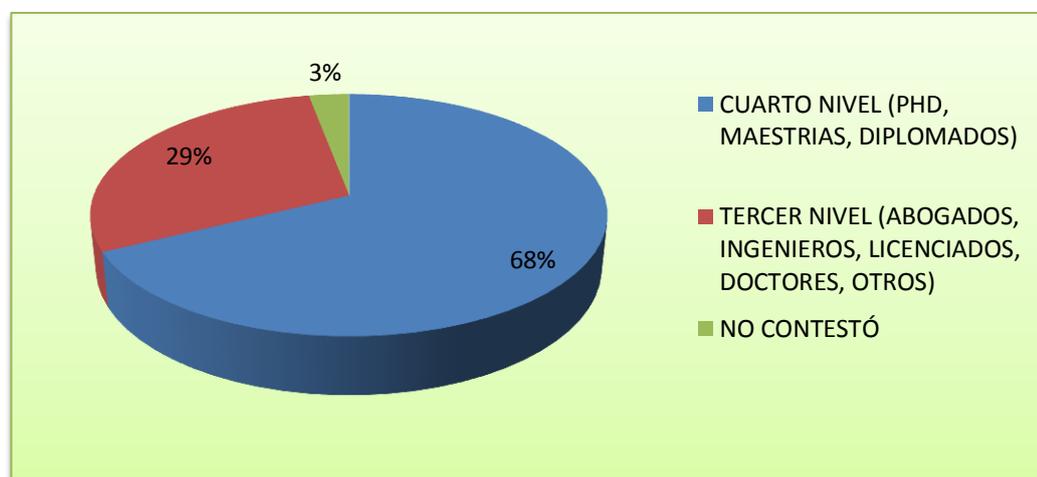
TABLA N° 3 Profesión de los Encuestados

ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
CUARTO NIVEL (DOCTORADOS, MAESTRIAS, DIPLOMADOS)	46	68%
TERCER NIVEL (ABOGADOS, INGENIEROS, LICENCIADOS, DOCTORES)	20	29%
NO CONTESTÓ	2	3%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 3 Profesión de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se muestra en el gráfico, en relación a estos datos los directivos, el 68% tienen títulos de cuarto nivel, es decir tienen doctorados, maestrías y diplomados, por lo que se considera una fortaleza para la institución y 29% título de tercer nivel entre ellos están, licenciados e ingenieros.

Pregunta N° 1.- ¿Los informes de los resultados de la gestión le permiten tomar decisiones acerca del rendimiento del servidor administrativo?

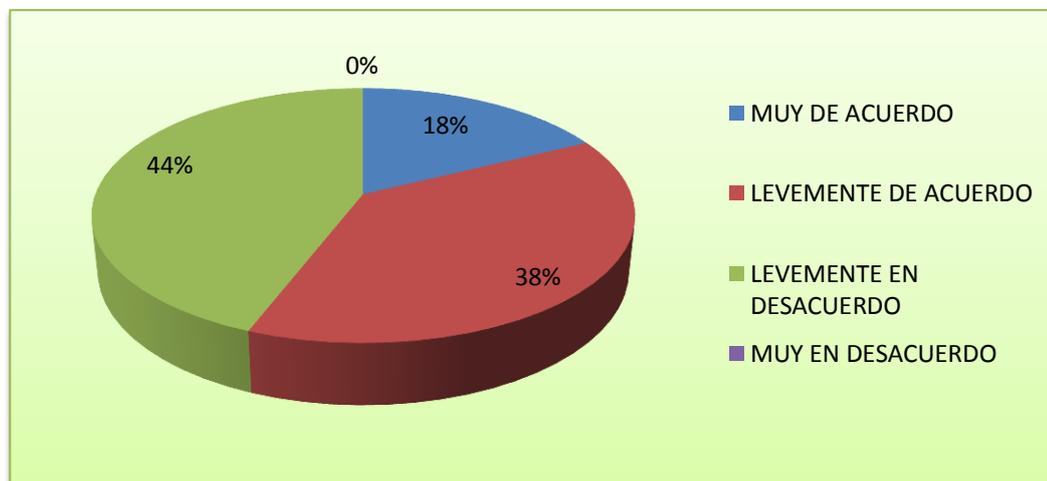
TABLA N° 4 Informes de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	18%
LEVEMENTE DE ACUERDO	26	38%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	30	44%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 4 Informes de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se refleja en el gráfico hay una tendencia en las respuestas, el 38% de los directivos consideran que los informes de la gestión no reflejan información acerca del rendimiento de sus colaboradores por lo tanto es necesario otros mecanismos que genere resultados y poder tomar decisiones.

Pregunta N° 2.- ¿Los mecanismos de información y comunicación que utiliza la UPSE, son suficientes para cumplir con las actividades de la gestión?

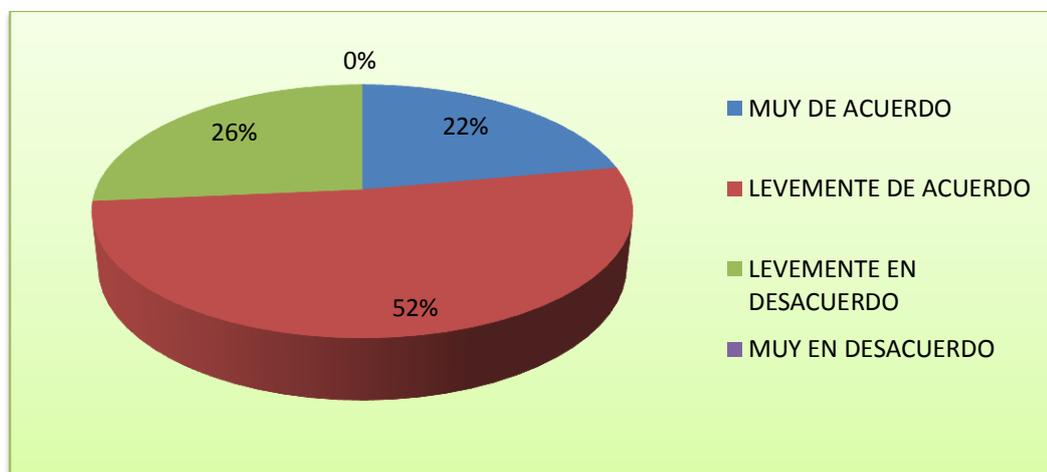
TABLA N° 5 Mecanismos de Información y Comunicación

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	22%
LEVEMENTE DE ACUERDO	35	52%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	18	26%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 5 Mecanismos de Información y Comunicación



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los directivos consideran que los mecanismos de información y comunicación no son suficientes, se reflejan en sus respuestas el 52%, respondió levemente de acuerdo, se debe mejorar estos elementos esenciales para que fluya la información interna de la institución.

Pregunta N° 3.- ¿El personal a su cargo se hace responsable cuando asumen tareas por iniciativas propias?

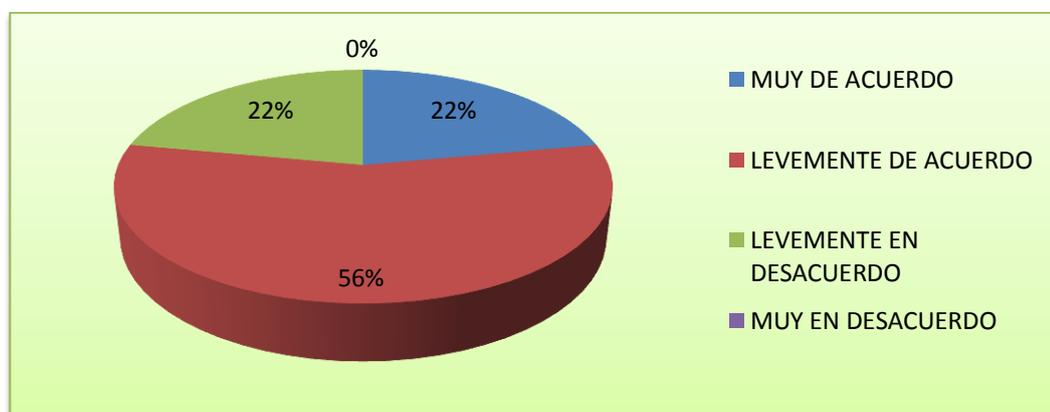
TABLA N° 6 Responsabilidad

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	22%
LEVEMENTE DE ACUERDO	38	56%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	15	22%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 6 Responsabilidad



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Estos resultados demuestran que los servidores públicos de la UPSE en el área administrativa en relación a la percepción de sus jefes el 56% está levemente de acuerdo, debido a que no siempre se responsabilizan tomando iniciativas propias al realizar ciertas tareas, por ello es necesario delegar más responsabilidad a un colaborador que permita aumentar la eficiencia administrativa.

Pregunta N°4.- ¿Considera usted que los valores éticos deben influir en la conducta de servidor público con la finalidad de realizar el control de las actividades?

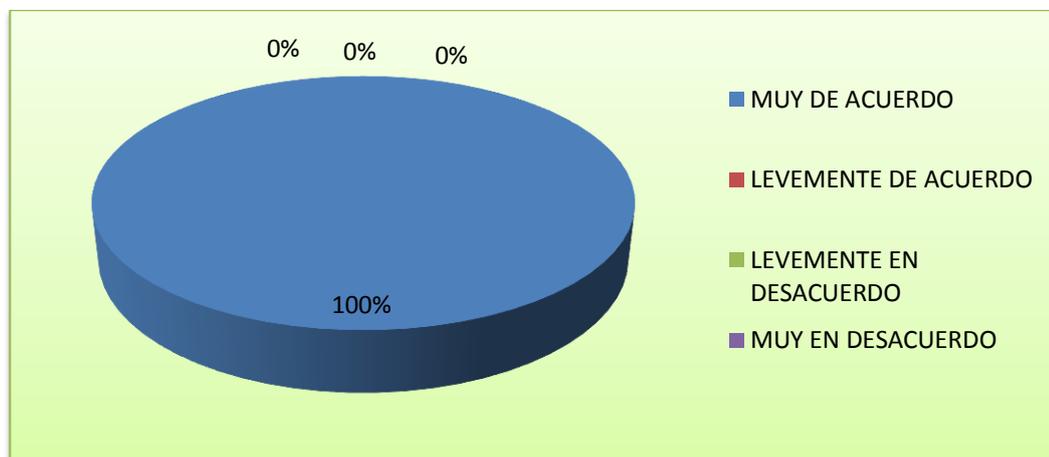
TABLA N° 7 Valores Éticos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	68	100%
LEVEMENTE DE ACUERDO	0	0%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	0	4%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 7 Valores Éticos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como respuestas a esta pregunta tenemos que el 100 % de los directivos están muy de acuerdo, es decir los valores éticos deben influir en su comportamiento lo que permite realizar el control de sus actividades con responsabilidad y compromiso para con la institución

Pregunta N° 5.- ¿Los materiales y equipos de oficina se entregan oportunamente para desempeñar con eficacia la labor administrativa?

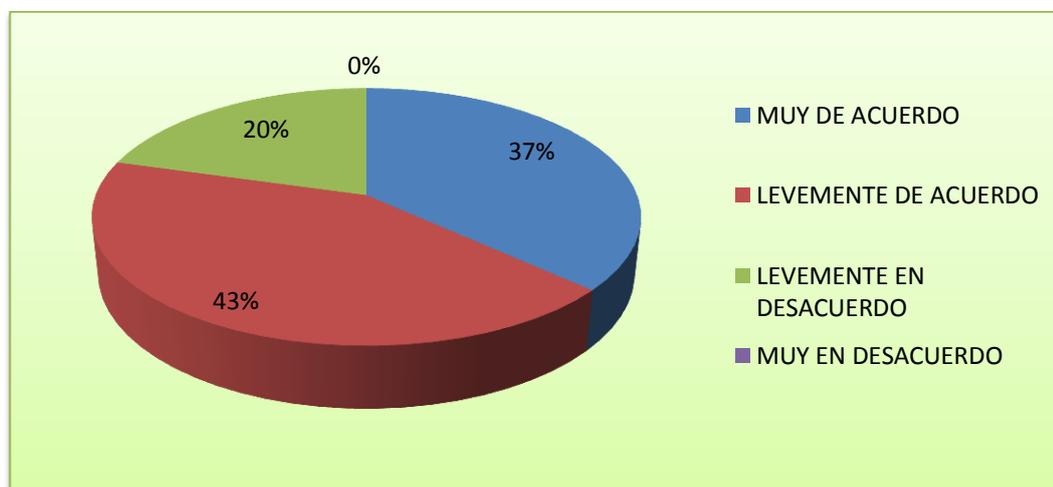
TABLA N° 8 Insumos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	25	37%
LEVEMENTE DE ACUERDO	29	43%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	14	21%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 8 Insumos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los recursos materiales entregados a tiempo permiten realizar el trabajo con eficacia, por esta razón los directivos al ser encuestados contestaron que se entregan con cierta demora, como lo demuestra el gráfico el 43% está levemente de acuerdo que se entregan a tiempo los insumos.

Pregunta N° 6.- ¿La planificación y control existentes en esta organización, son útiles para el desarrollo de la gestión administrativa?

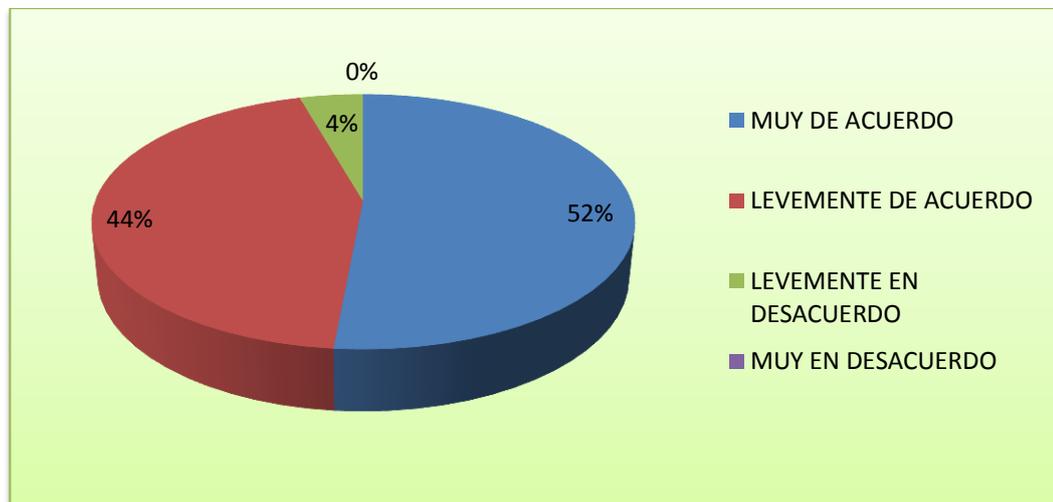
TABLA N° 9 Planificación y Control

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	35	52%
LEVEMENTE DE ACUERDO	30	44%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	3	4%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 9 Planificación y Control



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez P

El 52% contestó estar muy de acuerdo, esto demuestra que las personas planifican sus actividades a la vez que controlan su gestión lo que permite que el directivo se desarrolle normalmente en sus actividades diarias pero no permite evaluar el desempeño de trabajador administrativo.

Pregunta N° 7.- ¿Conoce cuáles son los indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE?

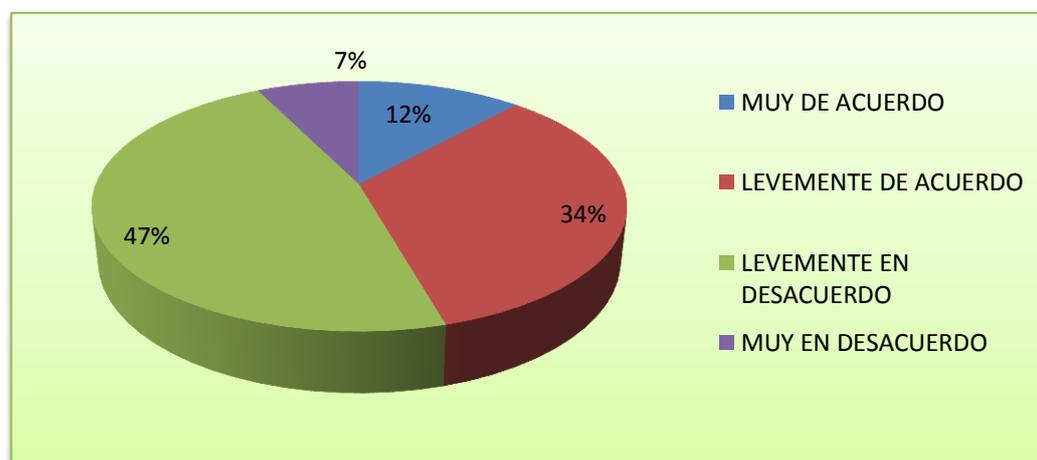
TABLA N° 10 Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	8	12%
LEVEMENTE DE ACUERDO	23	34%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	32	47%
MUY EN DESACUERDO	5	7%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 10 Indicadores de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El conocimiento de los indicadores de gestión para quienes van a ser evaluados es importante, el desconocimiento genera dudas sobre los criterios a utilizarse, en esta pregunta, los directivos el 46%, está levemente en desacuerdo, es decir que no conocen cuales son los indicadores actuales para evaluar el desempeño.

Pregunta N° 8.- ¿Considera usted que la supervisión periódica del trabajo que realizan sus subordinados dan paso al mejoramiento continuo?

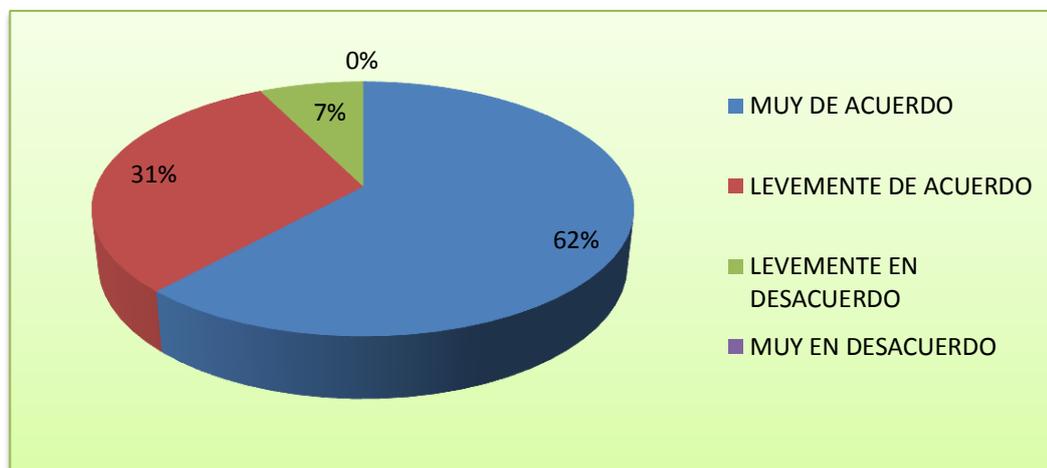
TABLA N° 11 Mejoramiento Continuo

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	42	62%
LEVEMENTE DE ACUERDO	21	31%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	5	7%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 11 Mejoramiento Continuo



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El mejoramiento continuo de las instituciones es cada día más relevante para los directivos, es por esta razón que están muy de acuerdo el 62% que se debe realizar una revisión constante de todos los procesos que se realizan en la organización.

Pregunta N° 9.- ¿Se realizan ajustes oportunos y se toman acciones respectivas en el avance de las actividades administrativas?

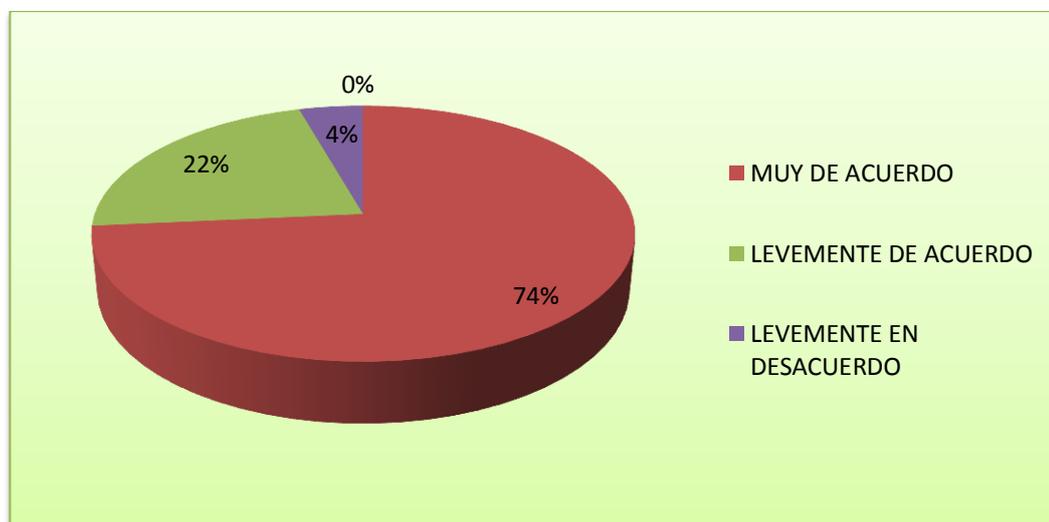
TABLA N° 12 Acciones Correctivas

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	50	74%
LEVEMENTE DE ACUERDO	15	22%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	3	4%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 12 Acciones Correctivas



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se demuestra en los resultados los directivos si realizan acciones correctivas en sus actividades administrativas, en un porcentaje del 74%, pero hay que considerar que el 22% no lo realiza con frecuencia.

Pregunta N° 10.- ¿Considera usted que la información que le proporciona su colaborador genera confianza para tomar decisiones?

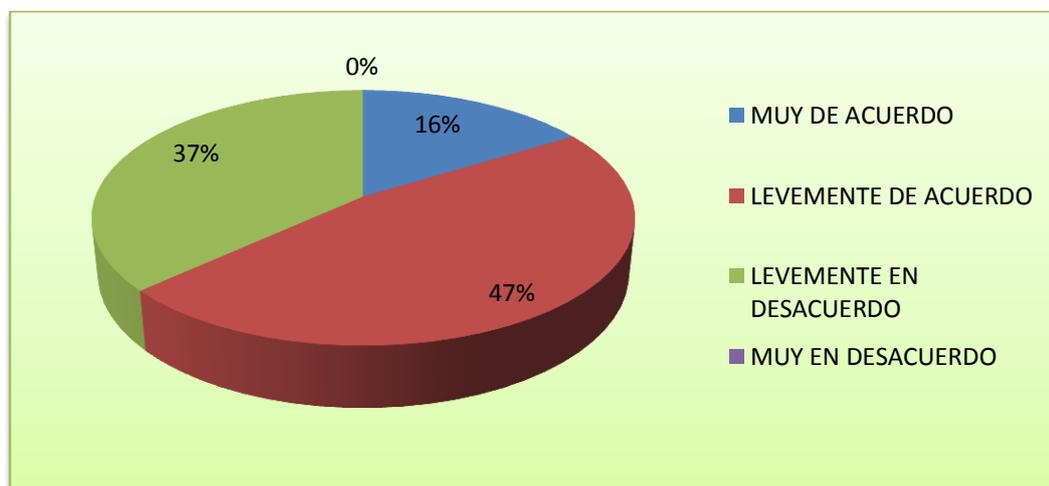
TABLA N° 13 Confiabilidad en la Información

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	11	16%
LEVEMENTE DE ACUERDO	32	47%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	25	37%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 13 Confiabilidad en la Información



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los resultados demuestran que el 47% de los Directivos, están levemente de acuerdo que la información es confiable y la parte contrapuesta el 37% consideran que no genera confianza por lo tanto es necesario que el servidor público se sustente en datos reales para evitar inconvenientes.

Pregunta N°11.- ¿Considera que el personal administrativo que está a su cargo tiene las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas?

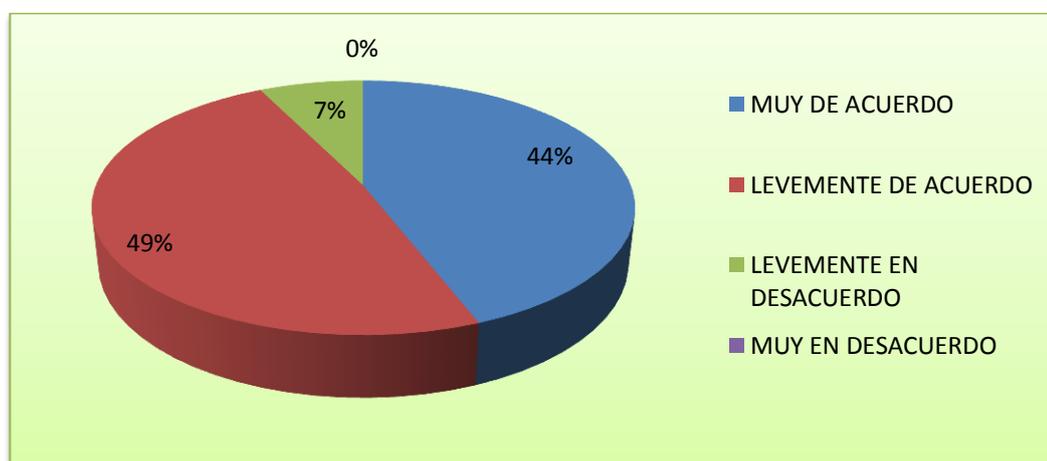
TABLA N° 14 Habilidades y Conocimientos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	30	44%
LEVEMENTE DE ACUERDO	33	49%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	5	7%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 14 Habilidades y Conocimientos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

En relación a los resultados hay que destacar que el 49% de los directivos están levemente de acuerdo que el personal administrativo tiene las habilidades y los conocimientos en relación a sus funciones, ya que esto incide en el desempeño de los colaboradores, los que demuestra que existen falencias en su desempeño.

Pregunta N° 12.- ¿El ambiente laboral incide en las actividades diarias?

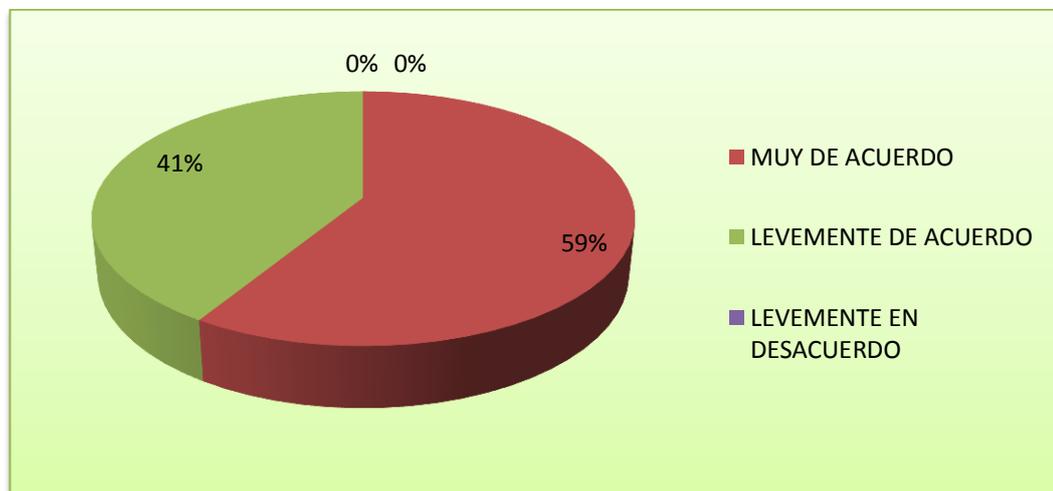
TABLA N° 15 Ambiente Laboral

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	40	59%
LEVEMENTE DE ACUERDO	28	41%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 15 Ambiente Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

De acuerdo a los datos, el 59% de los directivos ratificaron estar muy de acuerdo a tal situación, en cambio el 41% no está totalmente de acuerdo. Las repuestas dadas por los directivos demuestran que el ambiente laboral incide en las acciones diarias, siendo este un factor preponderante en el desempeño diario del personal.

Pregunta N° 13.- ¿Sus colaboradores al realizar su trabajo diario demuestran predisposición para ejecutar las tareas?

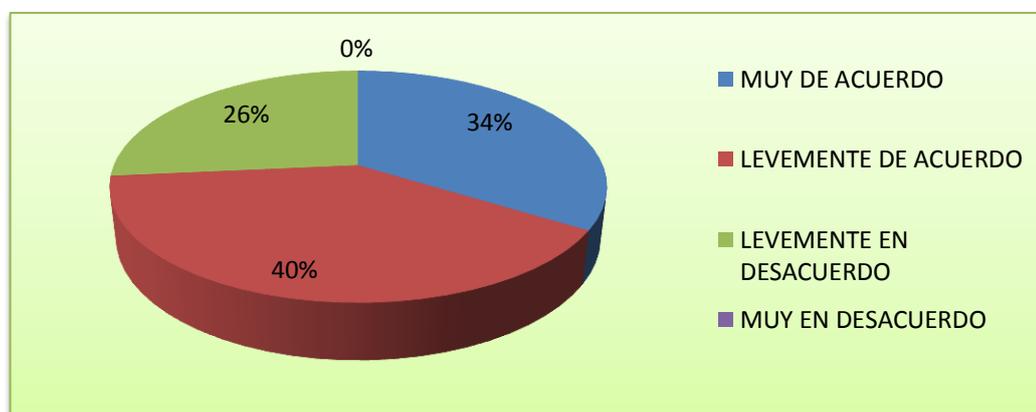
TABLA N° 16 Actitud

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	23	34%
LEVEMENTE DE ACUERDO	27	40%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	18	26%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 16 Actitud



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

De acuerdo a las respuestas de los directivos, el 34% está muy de acuerdo, el 40% levemente de acuerdo y finalmente el 26% está levemente en desacuerdo, esto evidencia que el personal administrativo no siempre está predispuesto para ejecutar su trabajo, esto se refleja en la actitud que tienen y que los motiva a realizar o no sus actividades.

Pregunta N° 14.- ¿El trabajo que realiza su subordinado cumple con las expectativas de calidad y tiempo?

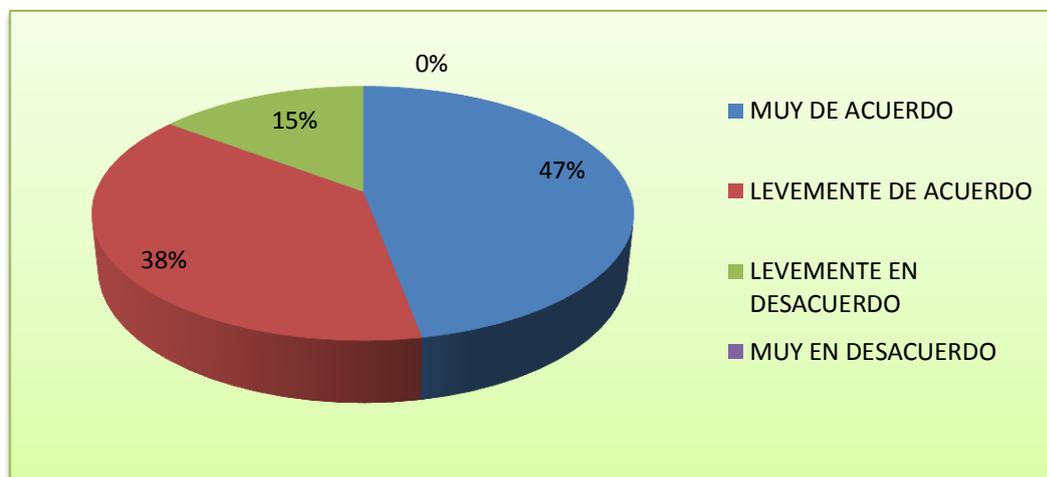
TABLA N° 17 Calidad y Tiempo

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	32	47%
LEVEMENTE DE ACUERDO	26	38%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	10	15%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 17 Calidad y Tiempo



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 47% están muy de acuerdo que el trabajo que realizan sus subordinados satisface sus expectativas en tiempo y calidad, pero el 38%, contestó estar levemente de acuerdo, por lo tanto no siempre realizan un buen trabajo dentro de sus responsabilidades y funciones.

Pregunta N° 15.- ¿El diseño de indicadores de gestión es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE?

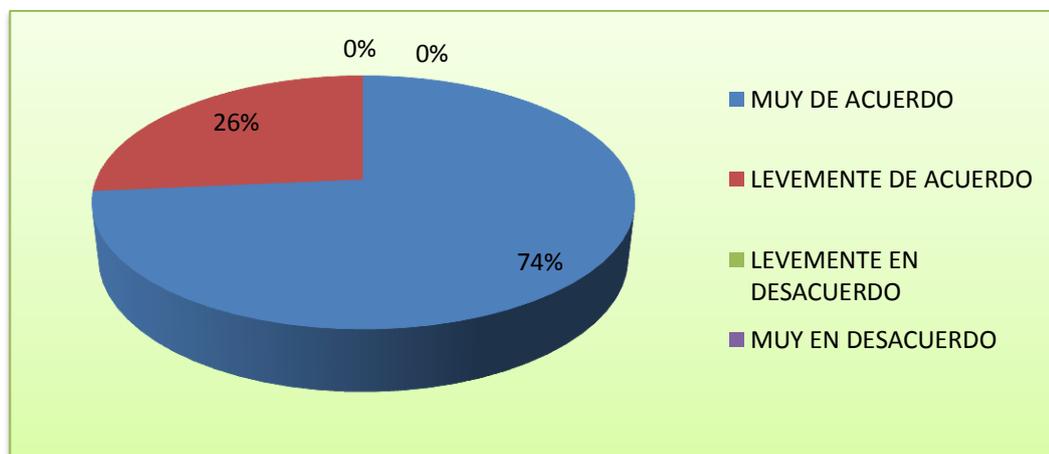
TABLA N° 18 Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	50	74%
LEVEMENTE DE ACUERDO	18	26%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 18 Indicadores de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como los resultados lo demuestra el 74% consideran estar muy de acuerdo que los indicadores de gestión son importantes en las organizaciones ya que permite realizar el control del desempeño de los colaboradores en cada dependencia, provee de la información oportuna e integral en relación al rendimiento del personal.

Pregunta N° 16.- ¿Considera necesario que la evaluación del desempeño de los servidores públicos sea esporádica?

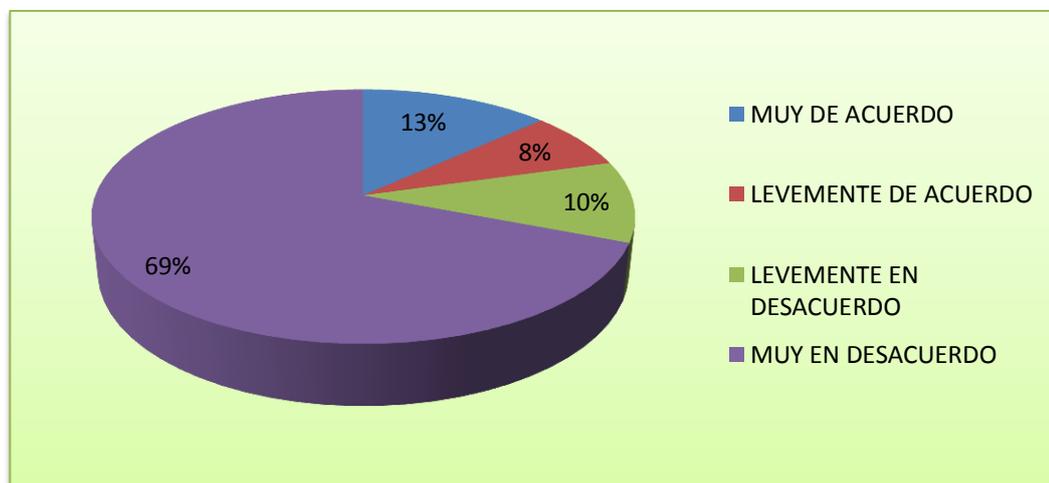
TABLA N° 19 Evaluación del Desempeño

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	9	13%
LEVEMENTE DE ACUERDO	5	7%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	7	10%
MUY EN DESACUERDO	47	69%
TOTAL	68	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 19 Evaluación del Desempeño



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

En relación a los datos tabulados en la tabla N° 19, el 69% está muy en desacuerdo que sea esporádica la evaluación del desempeño. Se demuestra que la evaluación de desempeño debe ser planificada con sumo cuidado y de acuerdo a las Leyes vigentes del país.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPSE.

Datos referenciales del personal administrativo:

Edad de los Encuestados

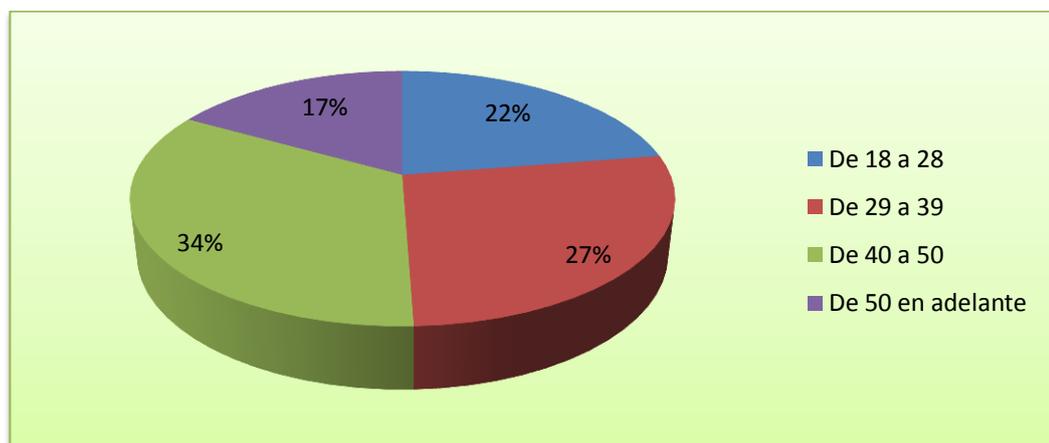
TABLA N° 20 Edad de los Encuestados

RANGO	RESULTADO	PORCENTAJE
De 18 a 28	20	22%
De 29 a 39	24	27%
De 40 a 50	30	34%
De 50 en adelante	15	17%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 20 Edad de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El personal administrativo que labora en la UPSE, está entre los rangos comprendidos entre 18 a 28 años un porcentaje del 22%, de 29 a 39 años el porcentaje de 27%, entre los rangos de 40 a 50 años el 34% y de 50 en adelante el 17%.

Datos referenciales del personal administrativo:

Género de los encuestados.

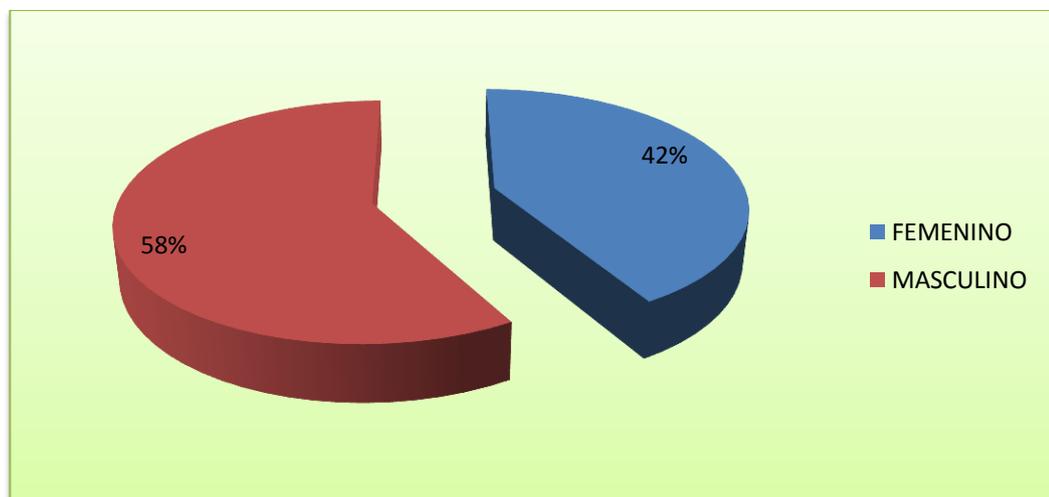
TABLA N° 21 Género de los Encuestados

ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
FEMENINO	37	42%
MASCULINO	52	58%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 21 Género de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se muestra en el gráfico N° 21, el personal administrativo que labora en la Universidad y que fue encuestado, refleja que el 58% son hombres y el 42% mujeres.

Datos referenciales del personal administrativo:

Profesión de los encuestados.

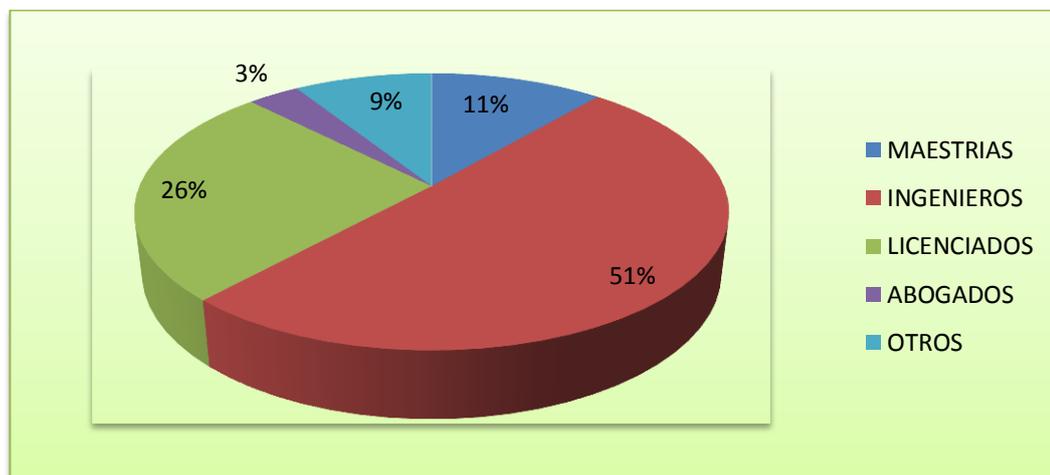
TABLA N° 22 Profesión de los Encuestados

RESPUESTAS	RESULTADO	PORCENTAJE
MAESTRÍAS	10	11%
INGENIEROS	45	51%
LICENCIADOS	23	26%
ABOGADOS	3	3%
OTROS	8	9%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 22 Profesión de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

En el gráfico N° 22, se evidencia que según la encuesta efectuada, el personal administrativo tiene profesiones de cuarto y tercer nivel por lo que se demuestra el interés de superación y preparación profesional.

Pregunta N° 1.- ¿Considera que los resultados de la gestión le permiten identificar cuáles son las debilidades y fortalezas con relación a sus labores?

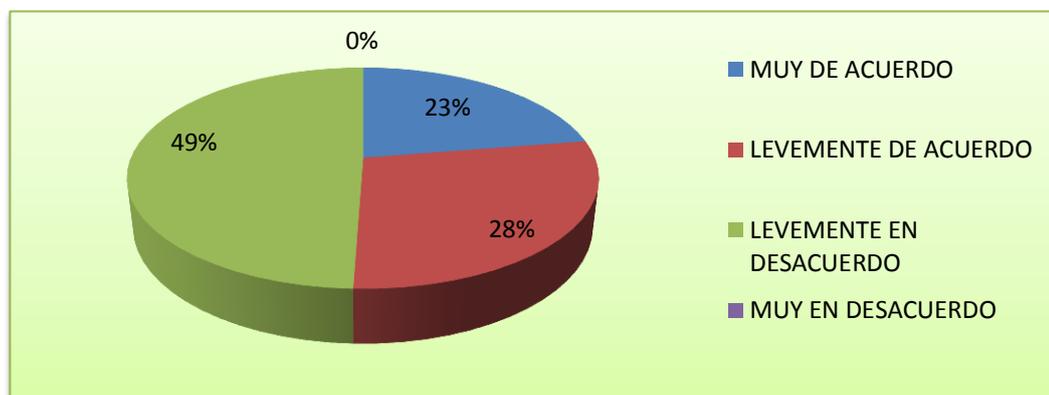
TABLA N° 23 Informes de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	20	23%
LEVEMENTE DE ACUERDO	25	28%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	44	49%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 23 Informes de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se refleja en el gráfico hay que considerar que el 49% está levemente en desacuerdo por lo que hay una tendencia en las respuestas, el personal administrativo considera que la información es parcialmente adecuada por lo tanto no le permite identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas en el desempeño de sus funciones.

Pregunta N°2.- ¿Los mecanismos de información y comunicación están de acuerdo con el avance tecnológico?

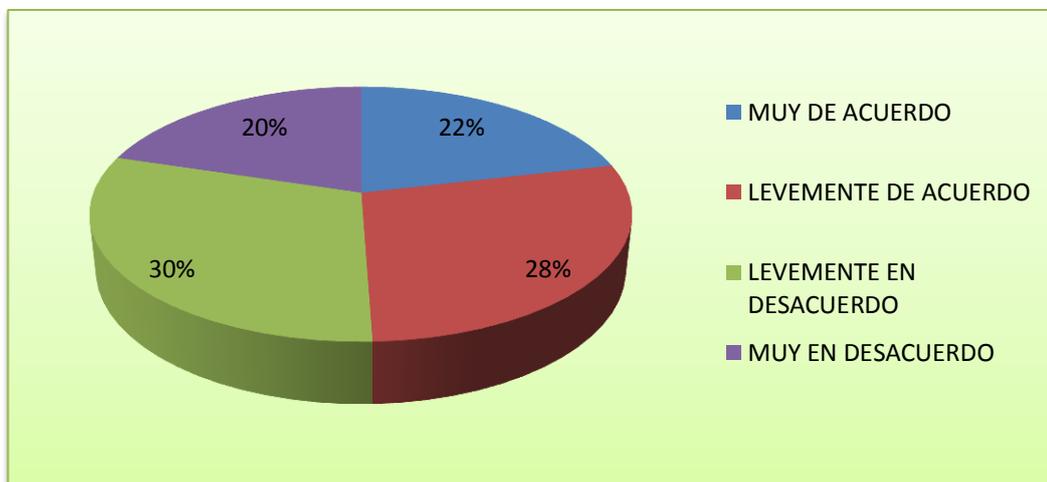
TABLA N° 24 Mecanismos de Información y Comunicación

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	19	22%
LEVEMENTE DE ACUERDO	25	28%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	27	30%
MUY EN DESACUERDO	18	20%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 24 Mecanismos de Información y Comunicación



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 30% está levemente en desacuerdo, el 28% dijo estar levemente de acuerdo, lo que se demuestra que los medios informáticos están deteriorados y muchas veces ocasionan la pérdida de la información digital, deficiente manejo de información física, desperdicio de insumos, atraso en la entrega de la información a tiempo.

Pregunta N°3.- ¿Considera que el nivel de sus responsabilidades incide al logro de los objetivos institucionales?

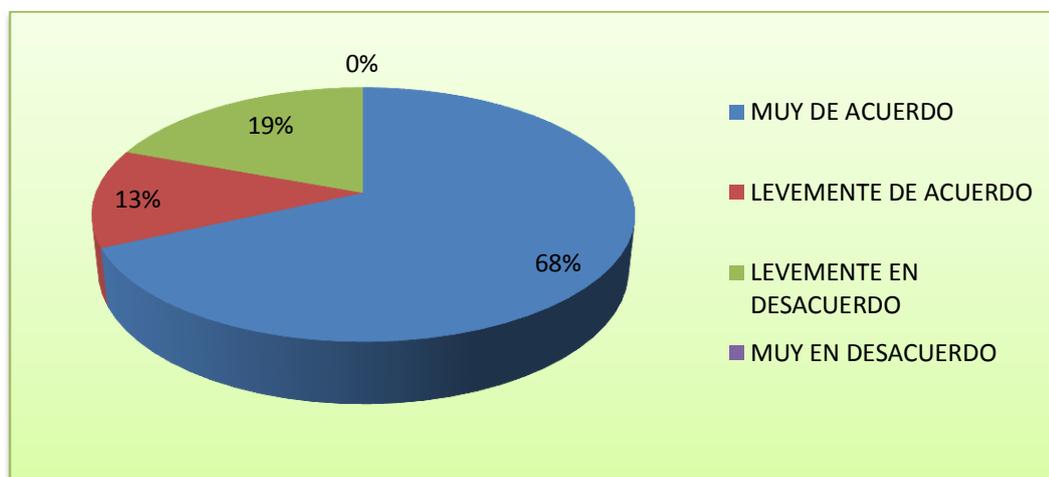
TABLA N° 25 Responsabilidad

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	60	68%
LEVEMENTE DE ACUERDO	11	13%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	17	19%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 25 Responsabilidad



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Al analizar esta respuesta, el 68%, manifestó estar muy de acuerdo lo que refleja que las colaboradoras de la UPSE, están consientes que su nivel de responsabilidad al realizar su trabajo en cumplimiento de sus funciones incide al lograr las metas y objetivos institucionales por lo que es necesario delegar responsabilidades a los subalternos para que aporten con ideas novedosas.

Pregunta N° 4.- ¿Considera usted que los valores éticos y de conducta estimulan el control de las actividades diarias?

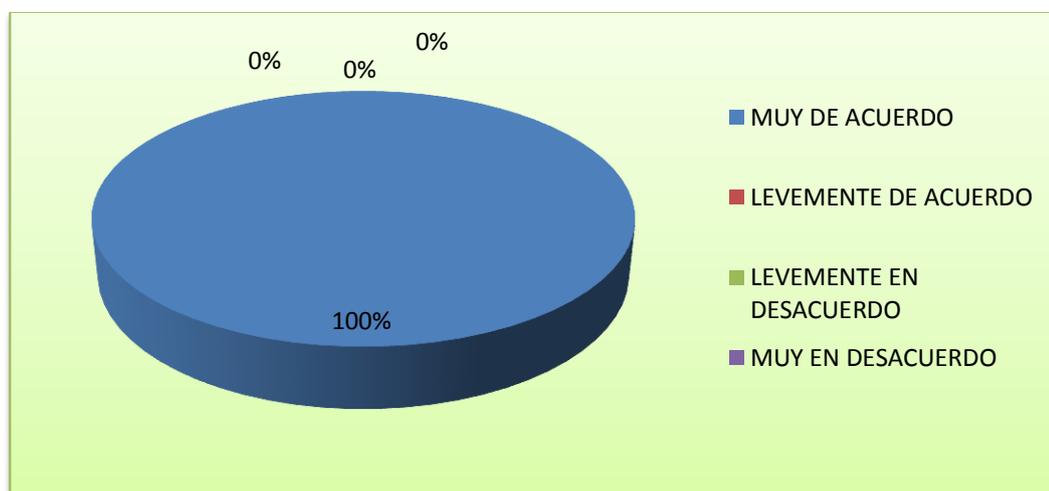
TABLA N° 26 Valores Éticos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	89	100%
LEVEMENTE DE ACUERDO	0	0%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 26 Valores Éticos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los encuestados respondieron que están muy de acuerdo siendo esto el 100%, los valores éticos deben influir en su comportamiento de sus acciones lo que permite realizar el control de sus actividades con responsabilidad y compromiso para con la institución.

Pregunta N° 5.- ¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

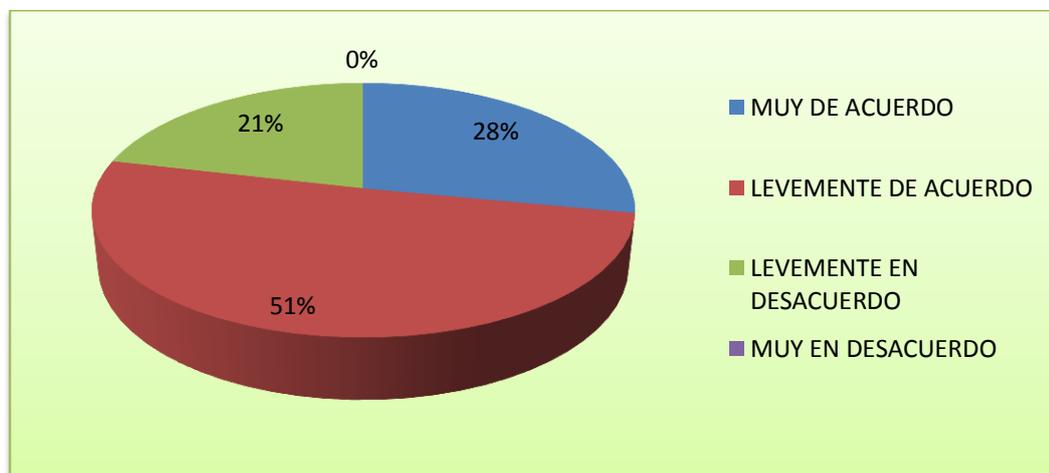
TABLA N° 27 Disponibilidad de los Recursos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	25	28%
LEVEMENTE DE ACUERDO	45	51%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	19	21%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 27 Disponibilidad de los Recursos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 51%, contestó que está levemente de acuerdo, por lo tanto se debe considerar esta situación ya que si una persona no cuenta con los implementos que se requieren para efectuar su trabajo, no va a cumplir con las tareas y actividades en los tiempos establecidos y muchas veces sin llegar a ejecutarlos.

Pregunta N° 6.- ¿Conoce cuáles son los indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE?

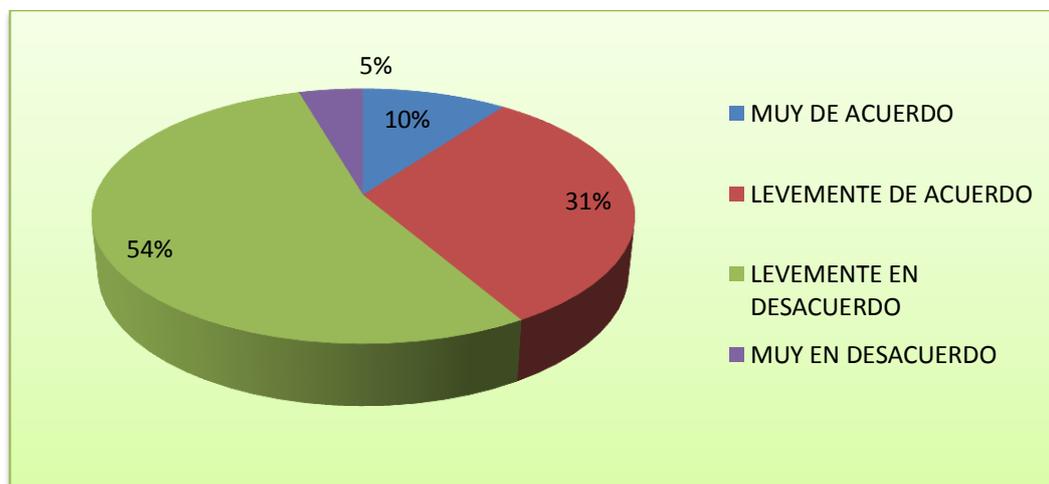
TABLA N° 28 Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	9	10%
LEVEMENTE DE ACUERDO	28	31%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	48	54%
MUY EN DESACUERDO	4	5%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 28 Indicadores de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El conocimiento de los indicadores de gestión para quienes van a ser evaluados es importante, como lo demuestra el 54% de los encuestados, el desconocimiento genera dudas sobre los criterios a utilizarse, en esta pregunta, los colaboradores manifiestan que no conocen sobre estas técnicas de control representado en un alto porcentaje por lo que es necesario socializarlos.

Pregunta N° 7.- ¿Considera usted que el análisis del avance de las actividades le permiten tomar acciones correctivas?

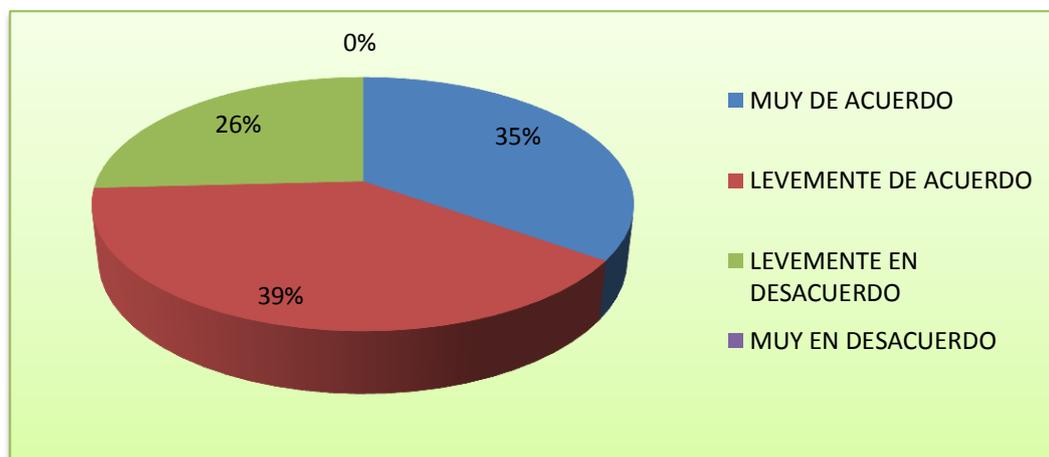
TABLA N° 29 Monitoreo de la Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	31	35%
LEVEMENTE DE ACUERDO	35	39%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	23	26%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 29 Monitoreo de la Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los encuestados contestaron estar levemente de acuerdo con un 39% y el 35% está muy de acuerdo y por último el 26% está levemente en desacuerdo en relación a la pregunta 7. El monitoreo de las actividades que se ejecutan dentro de la responsabilidad y funciones asignadas son esenciales, ya que incide en el resultado del rendimiento, el autocontrol y mejorar la gestión.

Pregunta N° 8.- ¿Las acciones tomadas contribuyen a los objetivos y metas planteadas?

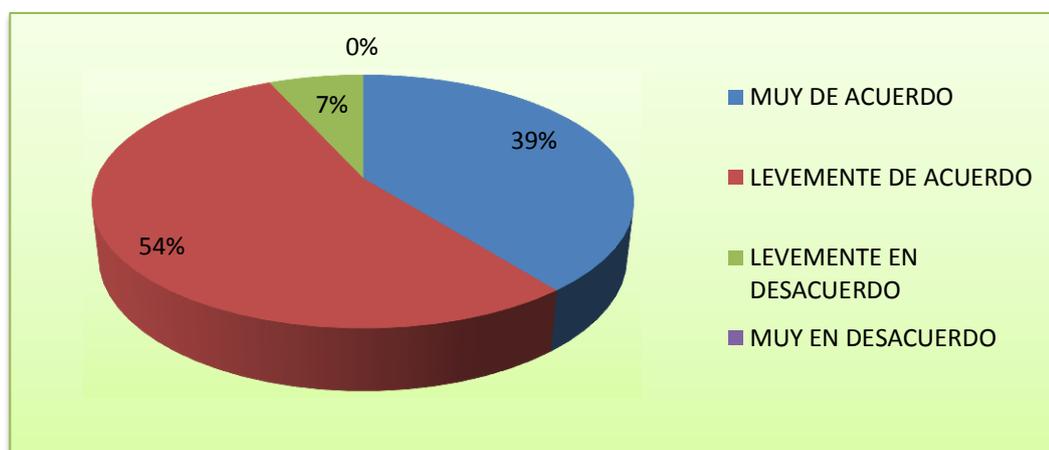
TABLA N° 30 Mejoramiento Continuo de la Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	35	39%
LEVEMENTE DE ACUERDO	48	54%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	6	7%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 30 Mejoramiento Continuo de la Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 39% del personal administrativo encuestado está muy de acuerdo que las acciones tomadas dan un valor agregado a los objetivos y las metas planteadas. El talento humano de la UPSE, debe tener presente en todas las actividades en relación a su puesto de trabajo, el mejoramiento continuo es fundamental en la organización para lograr la eficiencia, eficacia, productividad y calidad en los servicios.

Pregunta N° 9.- ¿Se sustenta en datos reales que genere la confiabilidad de la información?

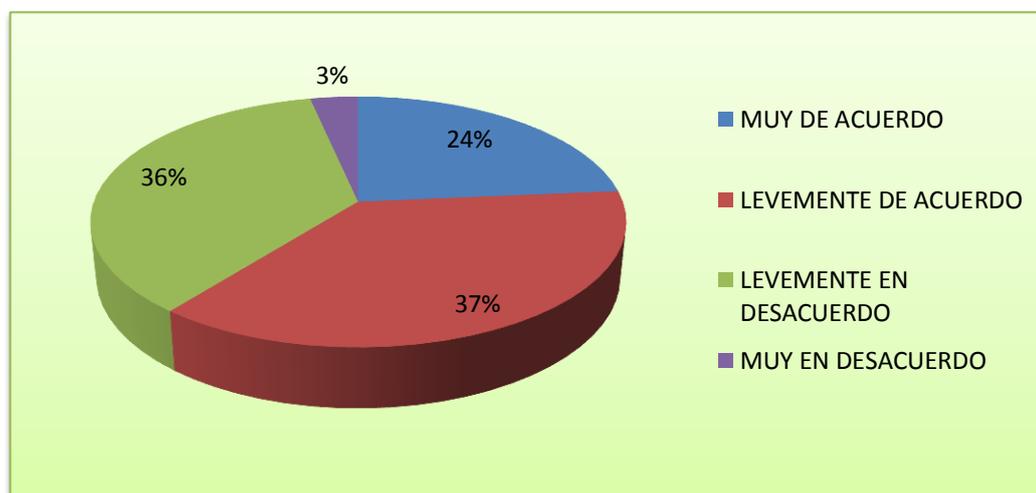
TABLA N° 31 Confiabilidad de la Información

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	24%
LEVEMENTE DE ACUERDO	33	37%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	32	36%
MUY EN DESACUERDO	3	3%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 31 Confiabilidad de la Información



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 37% del personal administrativo no siempre se sustenta en información formal, generando confusión, pero se destaca que el 24% está muy de acuerdo en que se sustenta en datos reales generando información veraz y oportuna para sus usuarios.

Pregunta N° 10.- ¿Son subjetivas sus apreciaciones en la toma de decisiones?

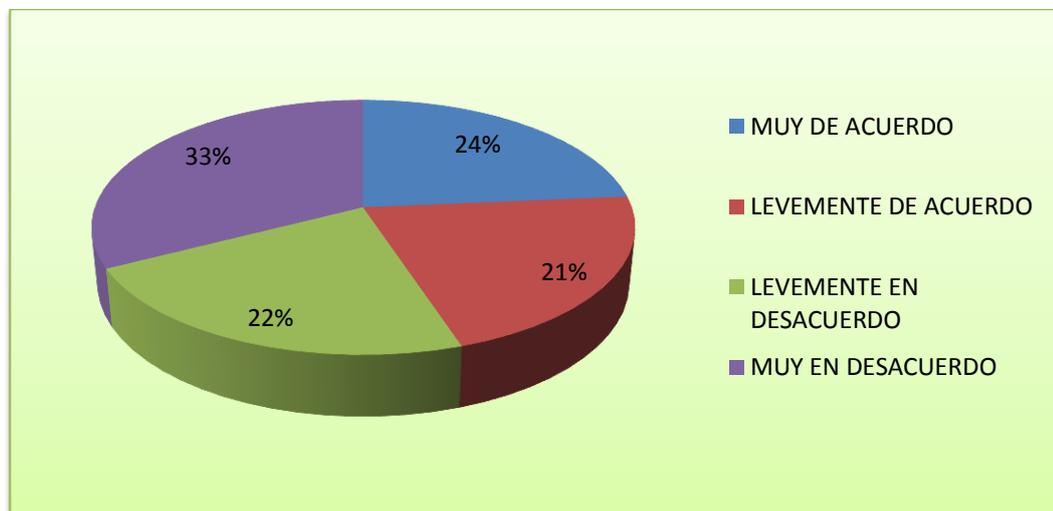
TABLA N° 32 Objetividad en la toma decisiones

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	24%
LEVEMENTE DE ACUERDO	19	21%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	20	22%
MUY EN DESACUERDO	29	33%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 32 Objetividad en la toma decisiones



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Al responder esta pregunta hubo criterios divididos como se refleja en el gráfico N°32, las personas toman sus decisiones de manera subjetiva, es recomendable que se busque los mecanismos adecuados para lograr que el personal administrativo decida qué hacer, sustentándose en información formal.

Pregunta N° 11.- ¿Considera que tiene las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas de acuerdo a su Perfil Profesional?

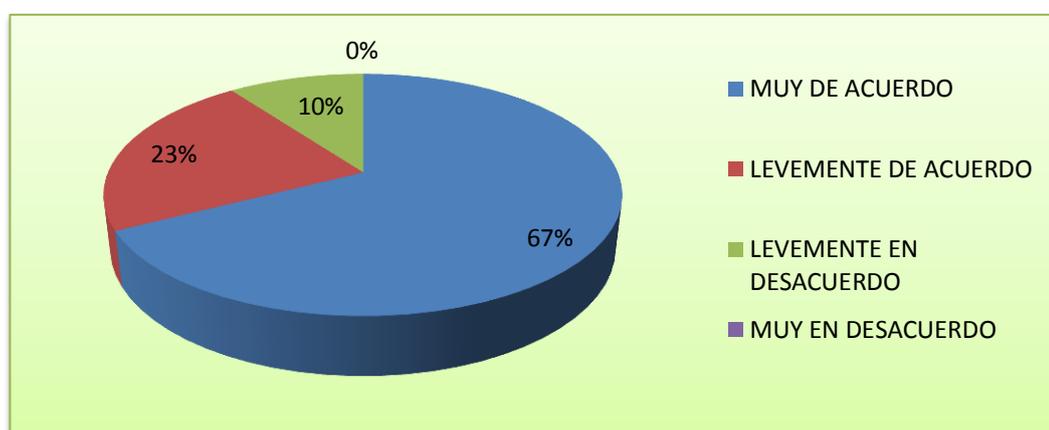
TABLA N° 33 Habilidades y Conocimientos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	60	67%
LEVEMENTE DE ACUERDO	20	22%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	9	10%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 33 Habilidades y Conocimientos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

De acuerdo a los resultados antes descritos se destaca el 67% contestó estar muy de acuerdo, el personal administrativo de la UPSE, tiene las habilidades y los conocimientos para realizar sus actividades, de acuerdo a su perfil, pero también se debe analizar al personal que reconoce que no tienen las habilidades en su función de su puesto de trabajo.

Pregunta N° 12.- ¿Sigue un orden específico en sus actividades?

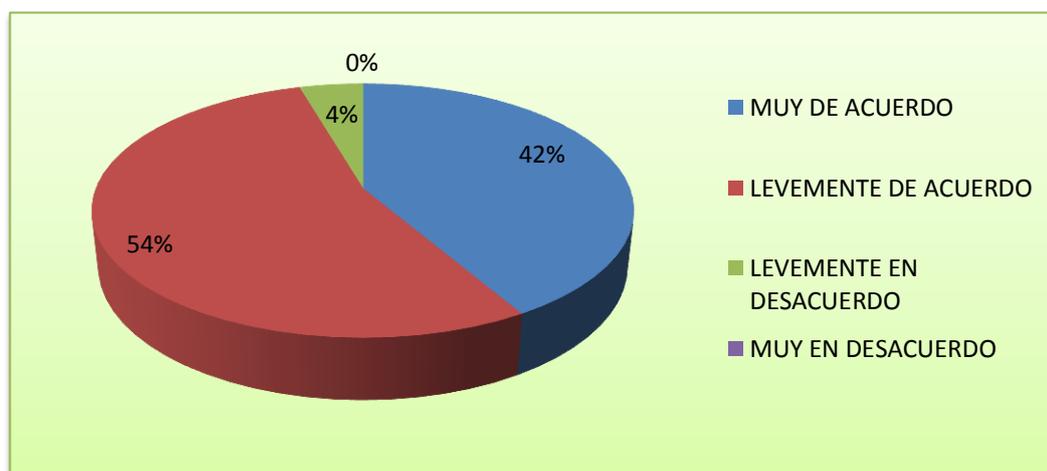
TABLA N° 34 Procedimiento en los Procesos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	37	42%
LEVEMENTE DE ACUERDO	48	54%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	4	4%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 34 Procedimientos en los procesos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Con respecto a esta pregunta el 54% está levemente de acuerdo y el 42%, consideró estar muy de acuerdo, esto demuestra que las personas planifican sus actividades en su mayor pero en ocasiones no lo realizan debido a los procedimientos informales en consecuencia trae inconvenientes con los usuarios por las confusiones para orientar de manera adecuada.

Pregunta N° 13.- ¿Aplica las normas y políticas administrativas de la Institución en los procesos?

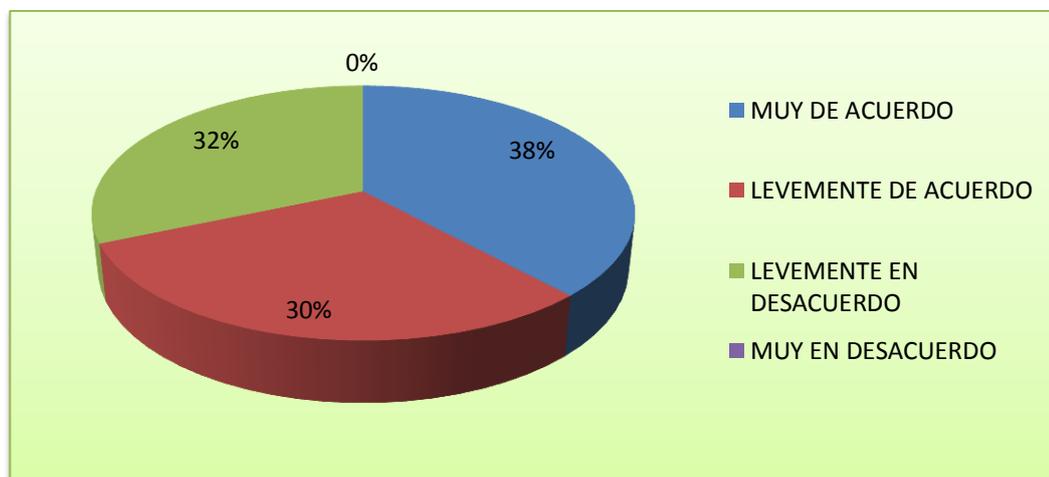
TABLA N° 35 Normas y Políticas

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	34	38%
LEVEMENTE DE ACUERDO	27	30%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	28	32%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 35 Normas y Políticas



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El 38% considera estar muy de acuerdo que la aplicación de las normas y políticas existentes en la institución se deben considerar en todas sus acciones y en la toma de decisiones, para que no surja ningún inconveniente, su cumplimiento dependerá de cómo se ha dado a conocer, cuáles son las sanciones y consecuencias en el caso de no acatar dichas disposiciones y los valores éticos.

Pregunta N° 14.- ¿El diseño de indicadores de gestión es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE?

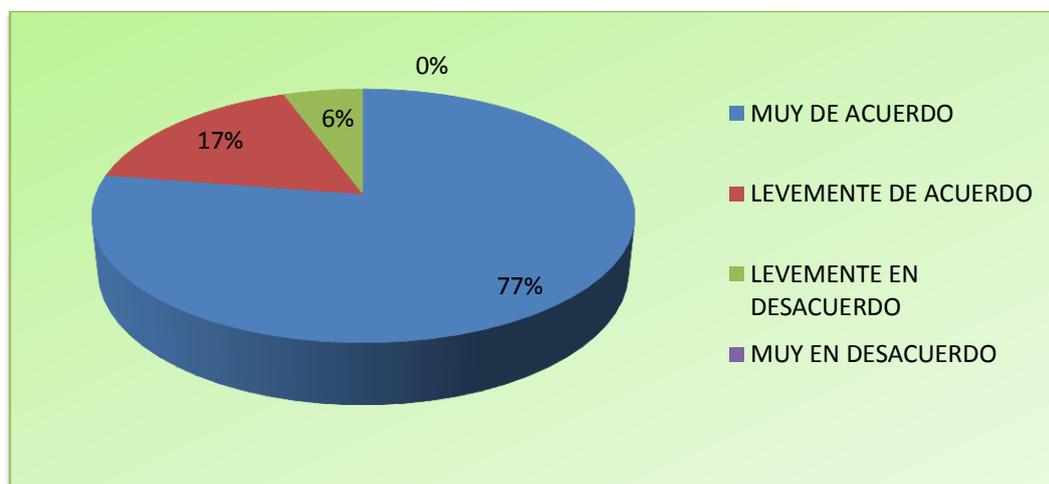
TABLA N° 36 Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	69	77%
LEVEMENTE DE ACUERDO	15	17%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	5	6%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	89	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 36 Indicadores de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Se destaca que el 77% está muy de acuerdo en que se implemente indicadores de gestión y el 17% está levemente de acuerdo y por último 6% considera estar muy en desacuerdo que estos se implementen, por lo tanto se diseñará una batería de indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE.

3.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS EXTERNOS DE LA UPSE.

Datos referenciales de los usuarios externos:

Edad de los Encuestados

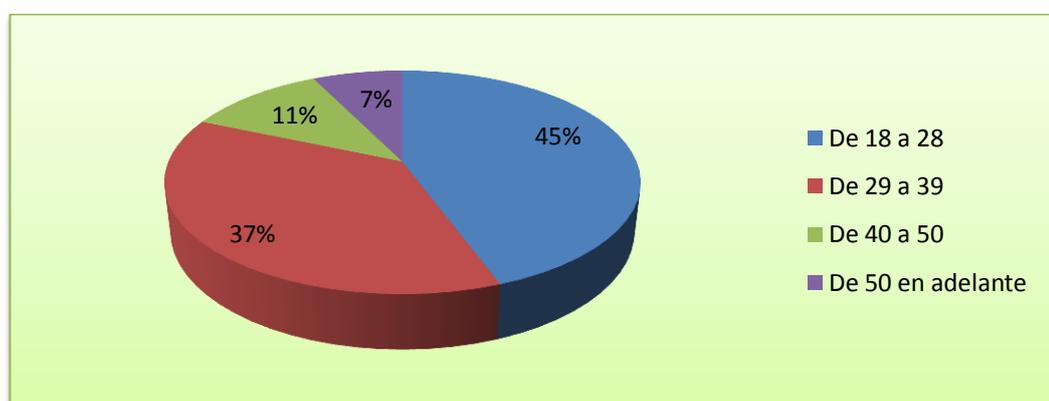
TABLA N° 37 Edad de los Encuestados

RANGO	RESULTADO	PORCENTAJE
De 18 a 28	79	44%
De 29 a 39	66	37%
De 40 a 50	20	11%
De 50 en adelante	13	7%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 37 Edad de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los usuarios externos de la UPSE, está entre los rangos comprendidos entre 18 a 28 años un porcentaje del 46%, de 29 a 39 años el porcentaje de 38%, entre los rangos de 40 a 50 años el 10% y de 50 en adelante el 6%. Hay una tendencia de personas jóvenes que tienen interés de ser profesionales lo que significa que entran a estudiar después que terminan el bachillerato.

Datos referenciales de los usuarios externos:

Género de los Encuestados

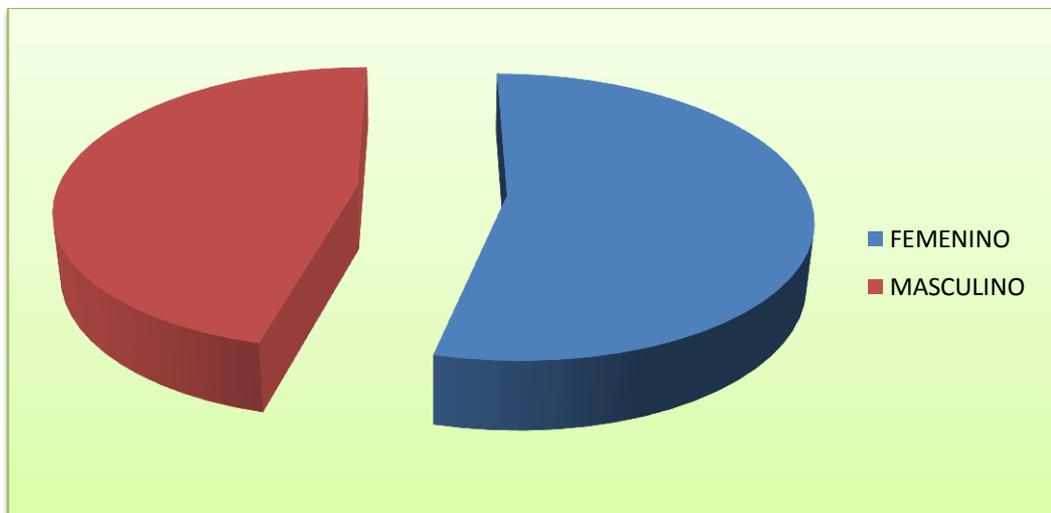
TABLA N° 38 Género de los Encuestados

ALTERNATIVAS	RESULTADO	PORCENTAJE
FEMENINO	96	54%
MASCULINO	82	46%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 38 Género de los Encuestados



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Según la encuesta realizada a los usuarios, en el gráfico N° 38 se demuestra que hay una paridad entre hombres y mujeres el 54% de género femenino y el 46% género masculino.

Pregunta N° 1.- ¿Los mecanismos de información y comunicación están de acuerdo con el avance de la tecnología?

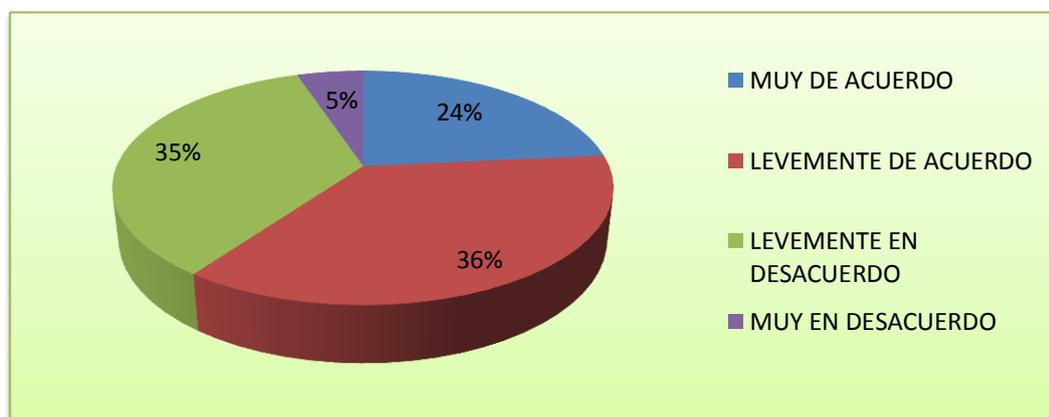
TABLA N° 39 Mecanismos de Información y Comunicación

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	42	24%
LEVEMENTE DE ACUERDO	64	36%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	63	35%
MUY EN DESACUERDO	9	5%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 39 Mecanismos de Información y Comunicación



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Las respuestas dadas por los usuarios están divididas con un 36%, levemente de acuerdo el 35% levemente en desacuerdo, el 24% muy de acuerdo y por último el 5% muy en desacuerdo, analizando esta situación se considera que deben actualizarse los mecanismos de información, siendo sistematizados y ágiles, para un mejoramiento del manejo de la información y evitar los contratiempos.

Pregunta N° 2.- ¿Tiene la Universidad equipos informáticos modernos que permitan agilizar los trámites administrativos y académicos?

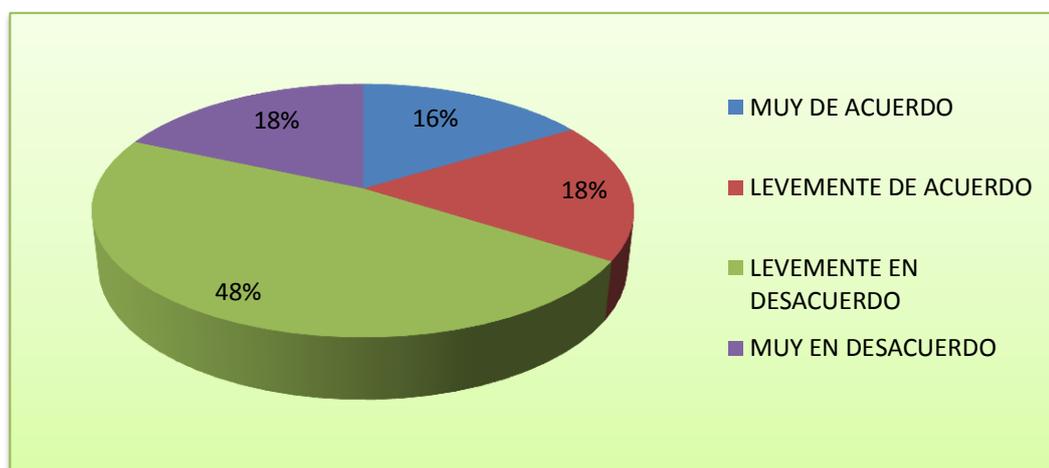
TABLA N° 40 Tecnologías

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	29	16%
LEVEMENTE DE ACUERDO	32	18%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	84	48%
MUY EN DESACUERDO	32	18%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 40 Tecnologías



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los usuarios concuerdan en un 48% que están levemente en desacuerdo que las tecnologías con las que cuenta la UPSE son modernas, es por este motivo que retrasan los trámites que tienen que realizar en las diferentes dependencias de la institución.

Pregunta N° 3.- ¿Considera usted que los valores éticos del servidor público se deben ver reflejados en sus acciones?

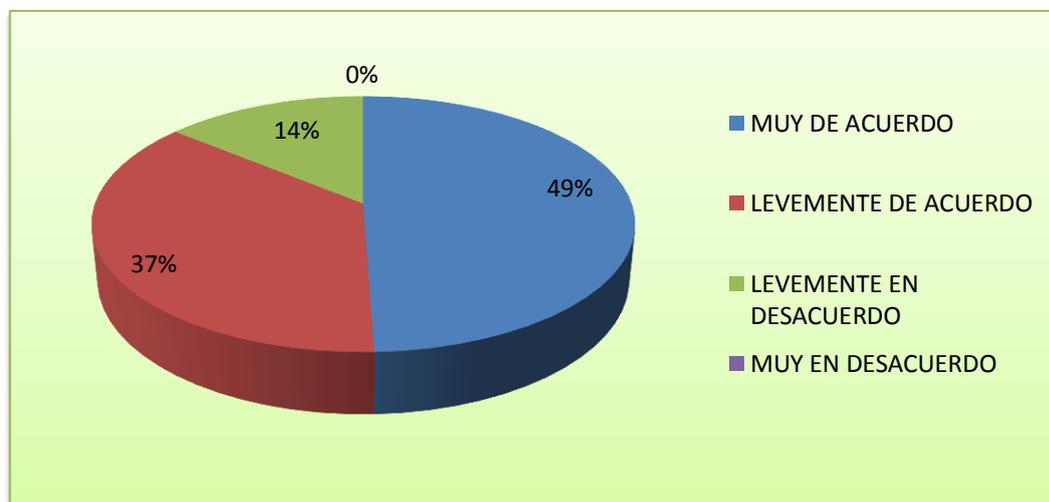
TABLA N° 41 Valores Éticos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	88	49%
LEVEMENTE DE ACUERDO	65	37%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	25	14%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 41 Valores Éticos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se demuestra el 49% está muy de acuerdo que los valores éticos de los trabajadores de la UPSE, se deben reflejar en el momento que realiza sus actividades ya que esto genera confianza y seguridad en los procesos, motivando al usuario a sentirse parte de la institución y ser recíproco hacia la organización,

Pregunta N° 4.- ¿Considera que la UPSE cuenta con los recursos necesarios para dar un servicio de calidad?

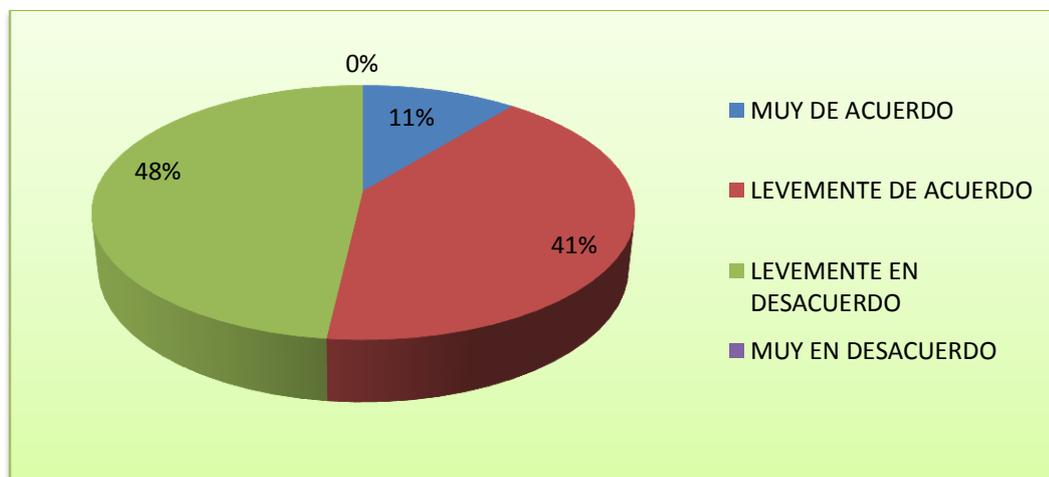
TABLA N° 42 Disponibilidad de los Recursos

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	19	11%
LEVEMENTE DE ACUERDO	73	41%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	86	48%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 42 Disponibilidad de los recursos



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

En relación a los datos tabulados el 48% consideran que están levemente de acuerdo que el personal cuenta con los insumos necesarios para realizar su trabajo. Esto significa que los colaboradores de la UPSE no cuentan con suficientes recursos, por lo tanto es uno de los factores por el retraso de la entrega a tiempo de los documentos que les solicitan los usuarios.

Pregunta N° 5.- ¿Considera usted que es necesario el diseño de indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral, permitiendo mejorar el desempeño del personal administrativo de la UPSE?

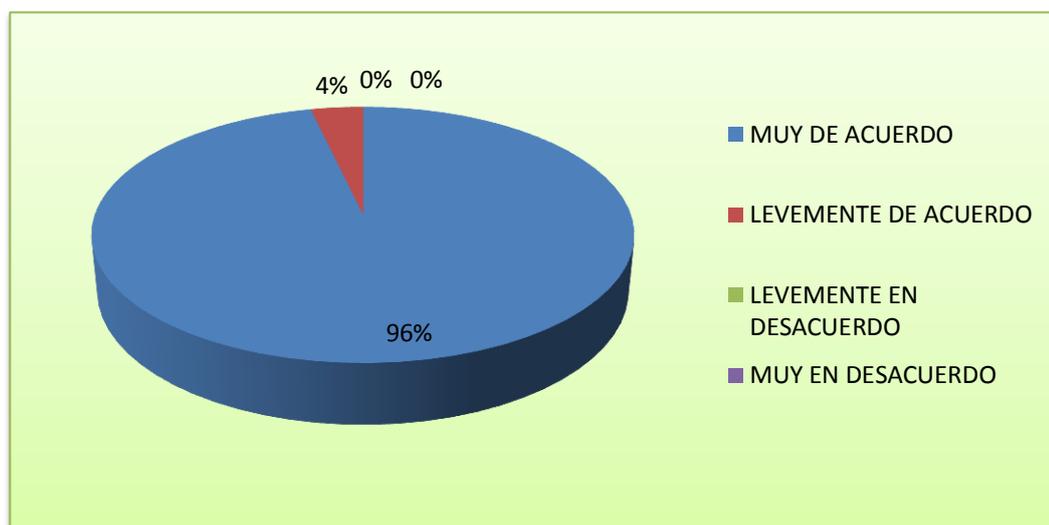
TABLA N° 43 Indicadores de Gestión

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	170	96%
LEVEMENTE DE ACUERDO	8	4%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 43 Indicadores de Gestión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

El gráfico N° 43, según la tendencia el 96% está muy de acuerdo que se implemente esta herramienta de control, pues va a mejorar el desempeño laboral del talento humano de la UPSE, a la vez que va a contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende a mejorar la imagen institucional.

Pregunta N° 6.- ¿Considera que la información proporcionada por la servidora o servidor público de la UPSE satisface sus expectativas en calidad y tiempo?

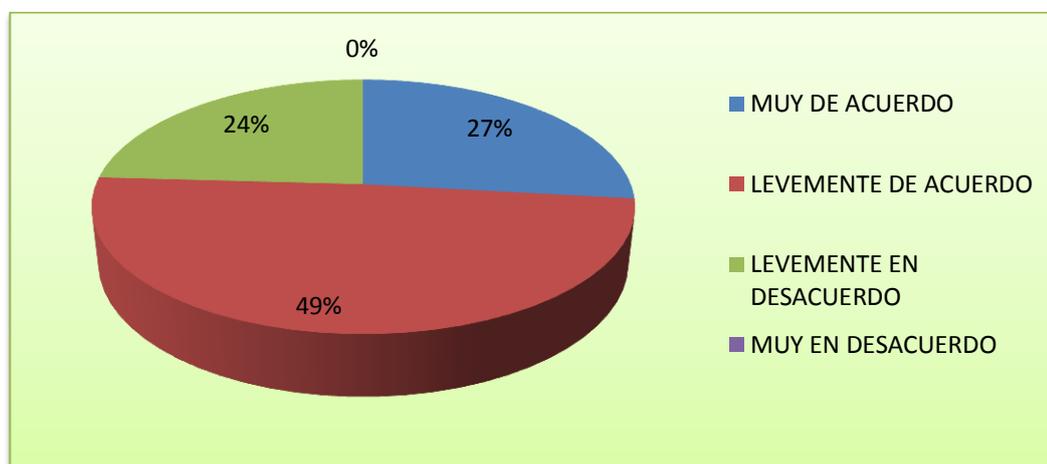
TABLA N° 44 Calidad de la Información

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	48	27%
LEVEMENTE DE ACUERDO	88	49%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	42	24%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 44 Calidad de la información



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Como se observa en el gráfico el 49% de los encuestados manifiestan que están levemente de acuerdo que la información proporcionada por parte de los servidores públicos de la UPSE, suple sus necesidades en calidad y tiempo, es decir que no siempre cumple con las expectativas esperadas por ellos.

Pregunta N° 7.- ¿El servidor público de la UPSE que lo atiende demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio?

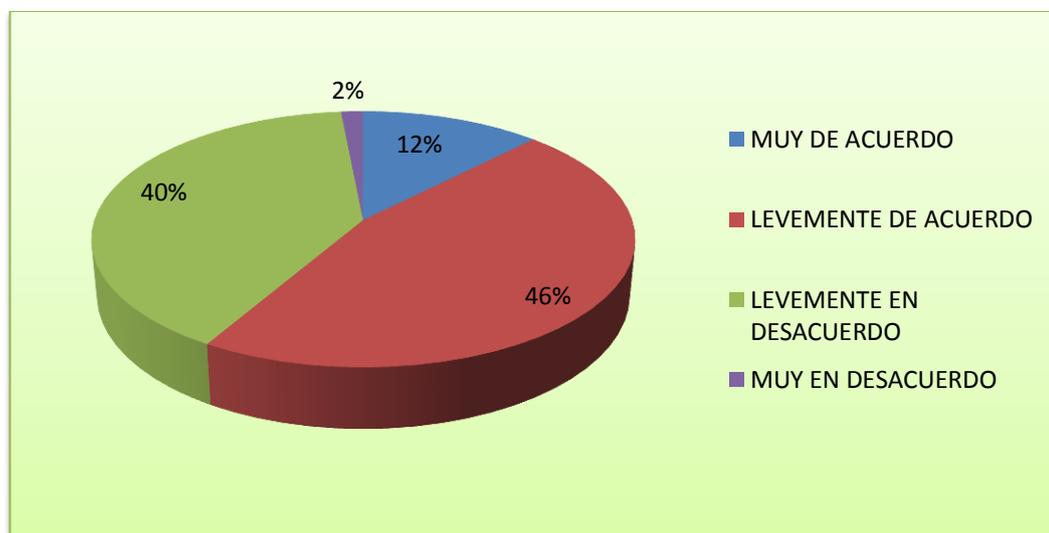
TABLA N° 45 Habilidades y Conocimiento

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	22	12%
LEVEMENTE DE ACUERDO	82	46%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	71	40%
MUY EN DESACUERDO	3	2%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 45 Habilidades y Conocimiento



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los resultados que se demuestran en el gráfico antes descrito, los usuarios están levemente en acuerdo con el 46%, en relación al personal administrativo de la UPSE, tiene las habilidades y los conocimientos para realizar sus actividades.

Pregunta N° 8.- ¿Considera que el ambiente laboral incide en la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la UPSE?

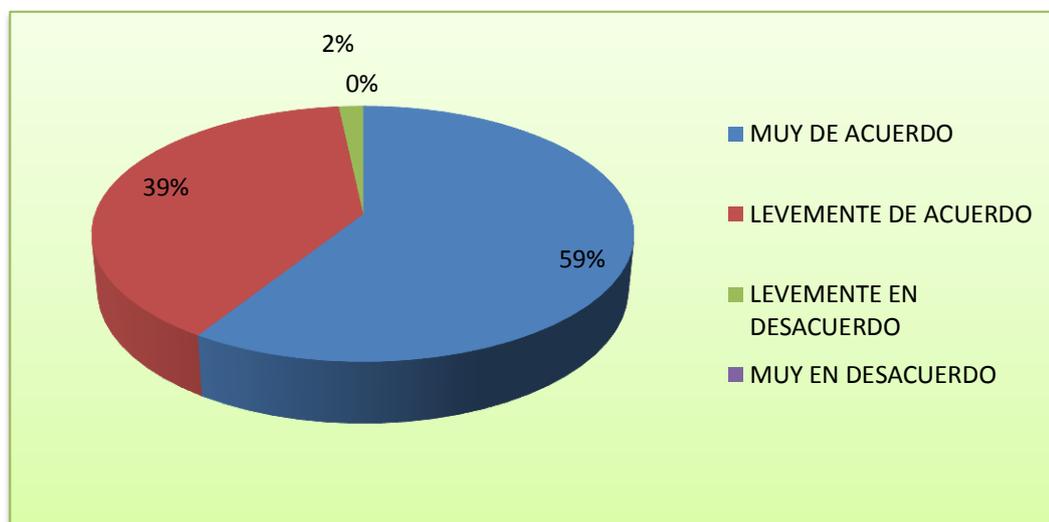
TABLA N° 46 Ambiente Laboral

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	105	59%
LEVEMENTE DE ACUERDO	70	39%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	3	2%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 46 Ambiente Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

De los encuestados el 59% contestó estar muy de acuerdo, el 39% levemente de acuerdo y el 2% levemente en desacuerdo, por lo tanto es necesario que el entorno donde las actividades diarias que realiza el trabajador en la organización, deben tener las condiciones favorables.

Pregunta N° 9.- ¿El personal administrativo refleja predisposición para resolver problemas de manera inmediata?

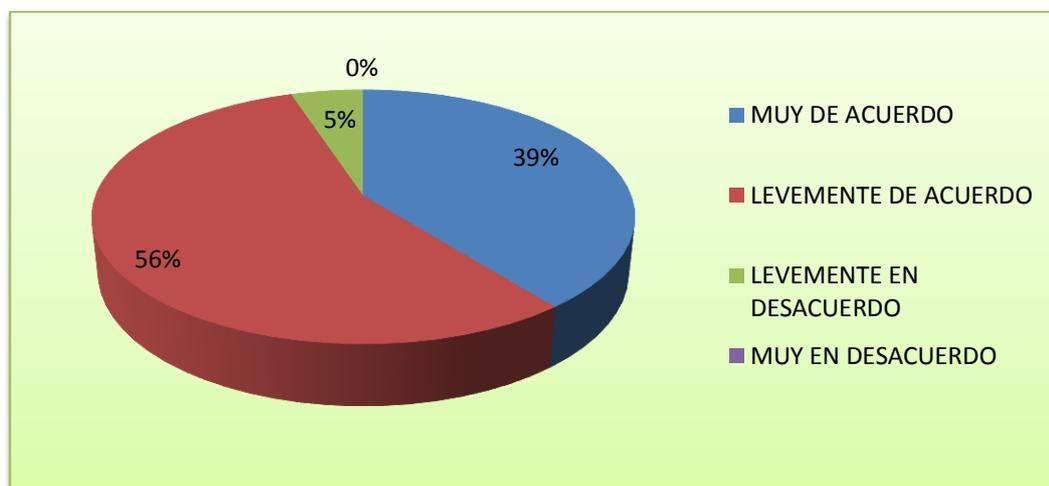
TABLA N° 47 Actitud

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	70	39%
LEVEMENTE DE ACUERDO	99	56%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	9	5%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 47 Actitud



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Se puede observar que el 56% está levemente de acuerdo que el personal refleja predisposición para dar un servicio. De lo que se puede deducir que los servidores públicos de la UPSE al prestar un servicio debe ser de calidad, es decir maximizar la eficiencia, de manera que se logre el mejoramiento continuo y que se mantenga un usuario satisfecho.

Pregunta N° 10.- ¿El personal administrativo cumple con los tiempos para el cumplimiento de los trámites?

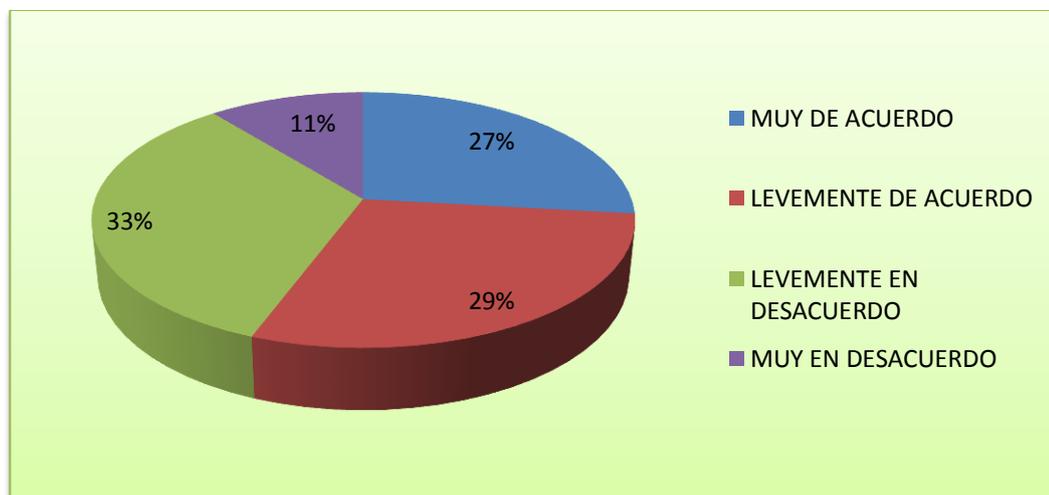
TABLA N° 48 Calidad de Servicio

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	48	27%
LEVEMENTE DE ACUERDO	52	29%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	58	33%
MUY EN DESACUERDO	20	11%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 48 Calidad de Servicio



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

La población muestra en estas respuestas el 33% no está satisfecho con el tiempo de espera en el cumplimiento de los trámites, esto evidencia que los encuestados se sienten insatisfechos por la celeridad de los trámites y la desconfianza que surge por la premura del tiempo por obtener resultados positivos a sus diligencias.

Pregunta N° 11.- ¿Si tuviera que valorar el desempeño del personal administrativo como lo calificaría?

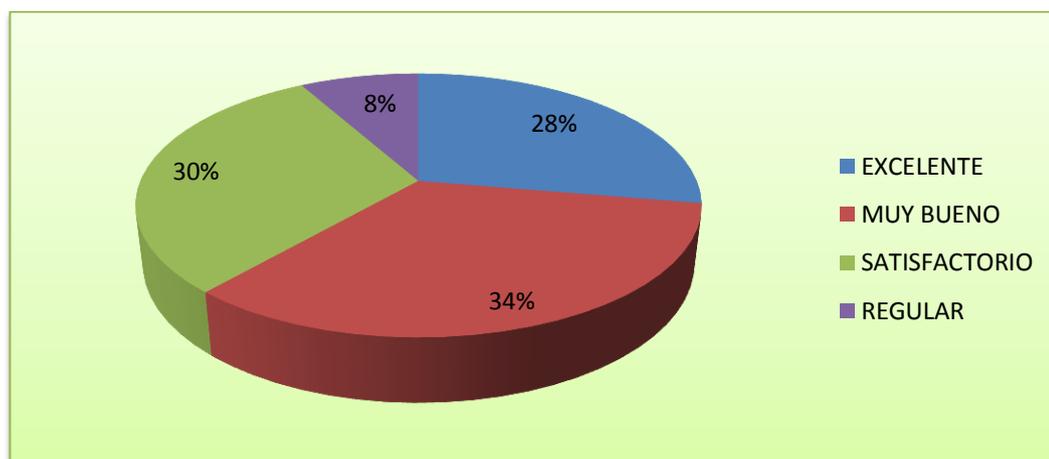
TABLA N° 49 Evaluación del desempeño

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
EXCELENTE	49	28%
MUY BUENO	61	34%
SATISFACTORIO	53	30%
REGULAR	15	8%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 49 Evaluación del desempeño



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

En relación a esta pregunta los encuestados manifestaron que al calificar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE, el 34% es muy bueno, el 30% satisfactorio, el 28% excelente y por último considera regular el 8%. En definitiva los usuarios califican el desempeño laboral de las y los servidores públicos en un rango de muy bueno y satisfactorio, pero se recalca que para llegar a la excelencia debe considerarse el mejoramiento continuo.

Pregunta N° 12.- ¿Cree usted que el personal administrativo debe mejorar en relación al servicio que presta a los usuarios?

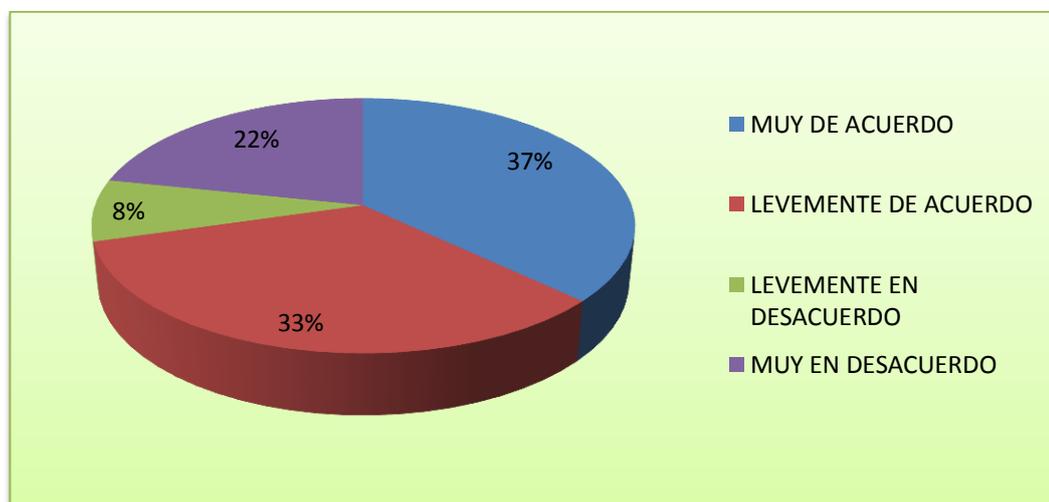
TABLA N° 50 Mejoramiento Continuo

CATEGORÍA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	65	37%
LEVEMENTE DE ACUERDO	58	33%
LEVEMENTE EN DESACUERDO	15	8%
MUY EN DESACUERDO	40	22%
TOTAL	178	100%

Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

GRÁFICO N° 50 Mejoramiento Continuo



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado: Aura Vélez Peralta

Los encuestados consideran que están de muy de acuerdo el 37 % debe mejorar el servicio ya que constantemente surgen inconvenientes que el personal debe resolverlos, el seguimiento que se realice a los procesos va a incidir que el personal administrativo mejore cada día.

3.4. CONCLUSIONES

- En cuanto a los resultados se establece que los directivos están realizando su gestión en su mayor parte pero no con el suficiente control, debido a que no cuentan con las herramientas o técnicas de control para evaluar al personal que está a su cargo.
- Se concluye en base a los resultados la incidencia la calidad de información en el control de gestión administrativa de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.
- En base a los resultados se puede determinar que la limitada disponibilidad de los recursos incide en la calidad de servicio de las servidoras y servidores públicos siendo este un factor externo para el desarrollo normal de las actividades.
- Se puede concluir basado en los resultados el escaso monitoreo y seguimiento trae como consecuencia el incumplimiento de las actividades de las servidoras y servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.
- Los resultados de la opinión del usuario en relación al desempeño que prestan los servidores públicos de la UPSE, ellos manifiestan que el personal no refleja suficiente predisposición para dar un servicio, ni satisfacen las demandas requeridas por ellos.
- Los indicadores de gestión como mecanismos de control en las organizaciones son importantes para evaluar el desempeño de los colaboradores en cada dependencia, provee de la información oportuna e

integral en relación al rendimiento del personal es por ello que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que se diseñe indicadores de gestión para evaluar al personal administrativo de la UPSE, demostrando su factibilidad de la propuesta.

3.5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la utilización de herramientas eficientes de apoyo del control de la gestión lo cual se constituirá en el manejo y aplicación de indicadores para evaluar al personal que está a su cargo y mejorar sus funciones directivas y de control.
- Valorar la información con documentos formales que refleje la veracidad y autenticidad de la misma para tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Mejorar la gestión de los recursos e insumos para su disponibilidad de manera que permita realizar el trabajo con eficacia.
- Implementar y mejorar los procesos de control permitiendo realizar el monitoreo y seguimiento adecuado para el cumplimiento y ejecución de las actividades de las servidoras y servidores públicos de la UPSE.
- Evaluar las cualidades del servidor público con indicadores de calidad del servicio, capacidad de respuesta, satisfacción de expectativas del usuario.
- Diseñar indicadores para evaluar el desempeño de los colaboradores en cada dependencia, provee de la información oportuna e integral en relación al rendimiento del personal siendo beneficioso para la institución y para quienes forman parte de ella.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.

4.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Las entidades públicas del país deben asumir las responsabilidades en cuanto el control de la gestión administrativa mediante un sistema de información que refleje la administración de los recursos de manera transparente utilizando mecanismos de medición de resultados en los procesos, la evaluación del desempeño de los servidores públicos y la búsqueda de la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios que presta la institución.

El control de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE, tiene como objetivo ayudar a los administradores con responsabilidad en la planeación y el control del desempeño de los colaboradores en cada dependencia, provee de la información oportuna e integral en relación al rendimiento del personal, permitiendo autoevaluarse en la realización de sus actividades y tomar los correctivos necesarios. Además proporciona a sus usuarios información efectiva y oportuna.

La evaluación del desempeño permitirá valorar el rendimiento, utilizando técnicas y de manera ordenada de cómo cada servidor administrativo perteneciente a la UPSE se desempeña en su lugar de trabajo y de potenciar su desarrollo para el futuro. La evaluación de los colaboradores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena que realizan sus funciones dentro de la

organización tiene varias denominaciones, como evaluación de desempeño, informes de avance o evaluaciones de la eficiencia en sus funciones.

La Unidad Administrativa del Talento Humano de la UPSE, podrá considerar que la evaluación del desempeño corresponde a su rendimiento y de cómo contribuyen a la institución, de esta manera se justifica por qué el servidor público está en la institución. Su aporte individual debe ser evaluado con la finalidad de corregir situaciones que se presentan para realizar los correctivos necesarios.

La evaluación del desempeño también necesita disponer de parámetros medibles del desempeño, estos son las categorías de calificación de cada actividad. Es conveniente tener en claro la diferencia entre parámetro o medidas de desempeño y control del desempeño.

4.1.1. Antecedentes de la Institución

Ciudadanos que se sienten identificados con el quehacer socio-educativo realizaron una serie de acciones y actividades para lograr que funciones un centro de educación superior en la Península de Santa Elena. En los años 80 se crean varios colegios tanto fiscales como particulares, por lo que se incrementó la salida de cientos de bachilleres que desean seguir una carrera.

Luego de gestionar varios representantes de las instituciones públicas de nuestra provincia la creación de una institución de educación superior peninsular, se logró finalmente en la Ciudad de Quito a los 22 días de julio de 1998 en el REGISTRO OFICIAL No. 110, No. 366, el Dr. Fabián Alarcón Rivera, Presidente Constitucional Interino de la República promulga la LEY DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, la misma que queda constituida de la siguiente manera:

La Universidad Estatal Península de Santa Elena, con sede en el cantón La Libertad, provincia del Guayas, cuya organización y funcionamiento se regulará de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de la República y en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena, por el lapso de 5 años, a partir de su apertura, iniciará sus actividades académicas con las siguientes facultades:

- Facultad de Ingeniería Industrial: con las escuelas de Tecnología Industrial e Ingeniería Industrial.
- Facultad de Ciencias Administrativas: con las escuelas de Ingeniería Comercial, Informática y Hotelería y Turismo.
- Facultad de Ciencias Agrarias: con la escuela de Ciencias Agrarias.
- Facultad de Ciencias del Mar: con las escuelas de Biología Marina, Acuicultura y de Pesquería.

En cumplimiento a las disposiciones podrá crear nuevas especialidades académicas, de acuerdo a las disponibilidades económicas y los requerimientos del desarrollo nacional. (Tomado segmentos de la Reseña Histórica de la UPSE, publicada en www.upse.edu.ec).

4.1.2. Misión Institucional.

Formar profesionales competentes, comprometidos con la sociedad y el ambiente, en base a una alta calidad académica, a la investigación, la adopción y generación de conocimientos científicos y tecnológicos, respetando y promoviendo nuestra identidad cultural.

4.1.3. Visión Institucional.

Ser la universidad referente en la zona marino-costera ecuatoriana, por sus competencias académicas de investigación científica y tecnológica y con espíritu innovador y crítico, así como por la responsabilidad social de sus autoridades, profesores, investigadores, estudiantes, graduados, servidores y trabajadores.

4.1.3.1. Fines Institucionales.

- Producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país;
- Propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y a su vez involucrar la cultura universal;
- Propiciar la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana;
- Propiciar la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, docentes e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad;
- Los demás establecidos en el artículo 8 de la LOES.

4.1.3.2. Principios

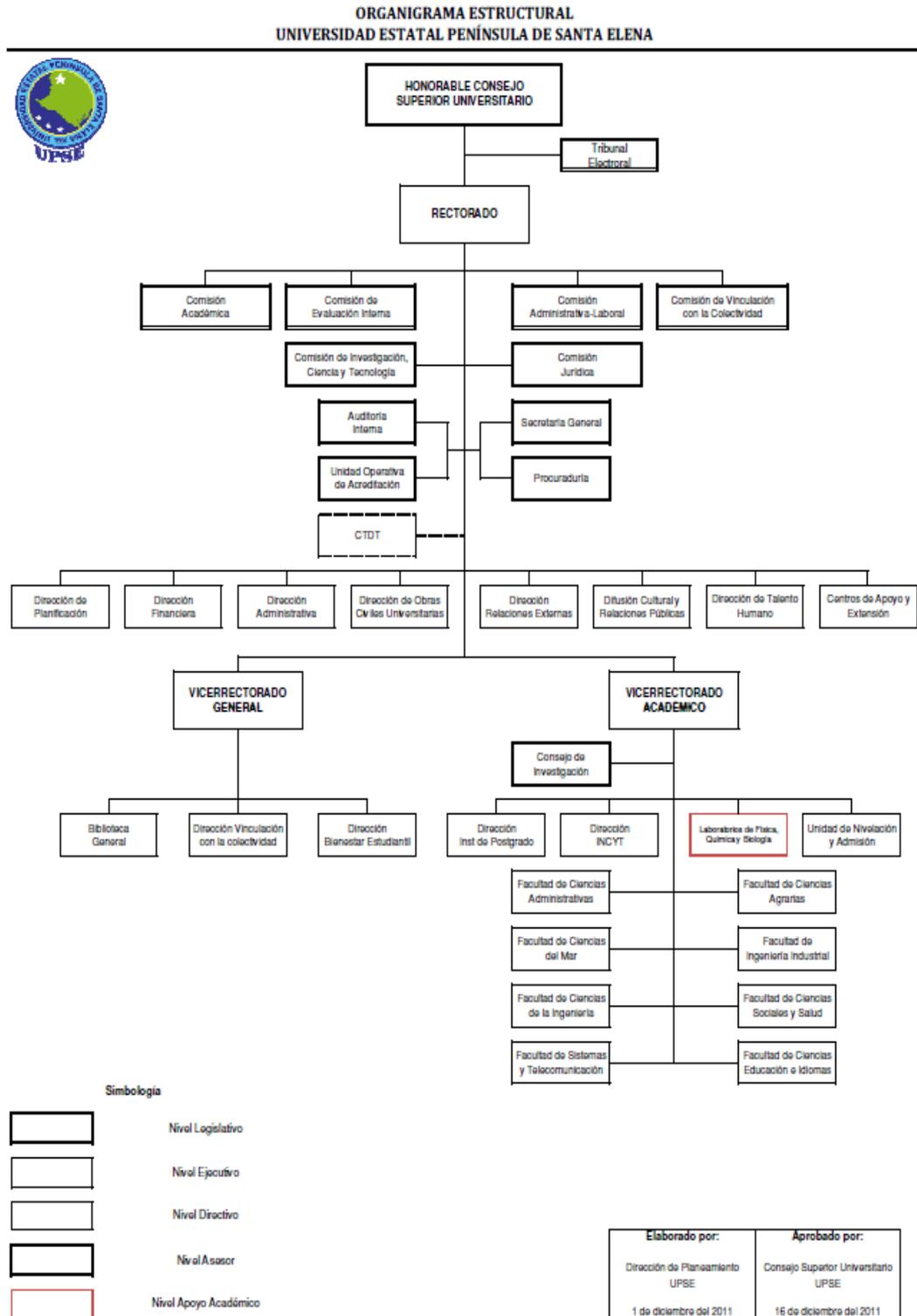
La UPSE se rige por los siguientes principios:

- Igualdad de oportunidades, que consiste en garantizar a todos los actores del Sistema de Educación Superior las mismas posibilidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género,

credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad;

- Autonomía responsable, cogobierno, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global, tal como lo establece el Art. 12 de la LOES;
- Libertad de cátedra, en pleno ejercicio de su autonomía responsable, entendida como la facultad de la institución y sus profesores o profesoras para exponer, con la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas, los contenidos definidos en los programas de estudio;
- Libertad investigativa, entendida como la facultad de la entidad y sus investigadores o investigadoras de buscar la verdad en los distintos ámbitos, sin ningún tipo de impedimento u obstáculo, salvo lo establecido en la Constitución y en la presente Ley.

4.1.3.3. Estructura de la Organización



Fuente: (www.upse.edu.ec).

4.1.4. Justificación de la Propuesta.

Una vez realizada la investigación y obtener los resultados, se pudo determinar que el control que se ejecuta en la gestión incide en el rendimiento laboral del colaborador pero refleja el limitado control del desempeño de los colaboradores por este motivo surge la necesidad de implementar herramientas que se pueda evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE como parte del control, a través de indicadores y la utilización de metodologías de evaluación, la institución está en constante cambios de mejoramiento y su involucramiento en satisfacer las necesidades colectivas de los usuarios requieren de un servicio de calidez y calidad.

Es importante considerar que si no se mide lo que se realiza, no se puede controlar y si no se puede dirigir no se puede mejorar. La medición y evaluación del desempeño es importante en las gestiones que se realizan en cada una de las etapas de los procesos administrativos para que se cumpla con las metas y objetivos propuestos de la UPSE.

Los indicadores de gestión son herramientas que permitirá evaluar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, desde varias expectativas: usuario, formación profesional, procesos internos, siendo fundamental para la gestión administrativa del talento humano, posibilitando la identificación en cada uno de los procesos o áreas específicas de la institución, la existencia de problemas que se generan en la realización de las actividades y tareas.

Contar con un control complementario donde se implementen indicadores para evaluar el desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de recursos. Estableciendo mayores niveles de transparencia respecto al uso de los recursos en consecuencia una mayor responsabilidad y compromiso con los

resultados por quienes forman parte de la institución es decir directivos, personal administrativo, docentes y estudiantes, trae consigo motivar al equipo de trabajo para alcanzar las metas y contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como institucional, generando un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Pero también se debe tener en consideración que el punto de partida para obtener altos niveles de calidad de desempeño es un personal satisfecho ya que incide de gran manera la motivación y la predisposición de los colaboradores para tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

La evaluación a través de indicadores permite contar con información importante para priorizar las actividades basadas en las necesidades de cumplimiento, evaluando el comportamiento de las personas en cada unidad administrativa y académica.

4.1.5. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

4.1.6. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Mejorar el control de gestión del talento humano, de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Desarrollar instrumentos de medición que permitan la obtención de información referente al desempeño del personal administrativo de la UPSE de manera oportuna y eficaz para la toma de decisiones.

- Promover el mejoramiento continuo en la calidad de servicio del personal administrativo de la UPSE.
- Contar con información formal, sobre el personal administrativo que permita identificar las necesidades de capacitación y rotación de acuerdo al perfil profesional.
- Propiciar la comunicación e interacción entre los directivos y colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y las labores diarias.

4.1.7. Alcance

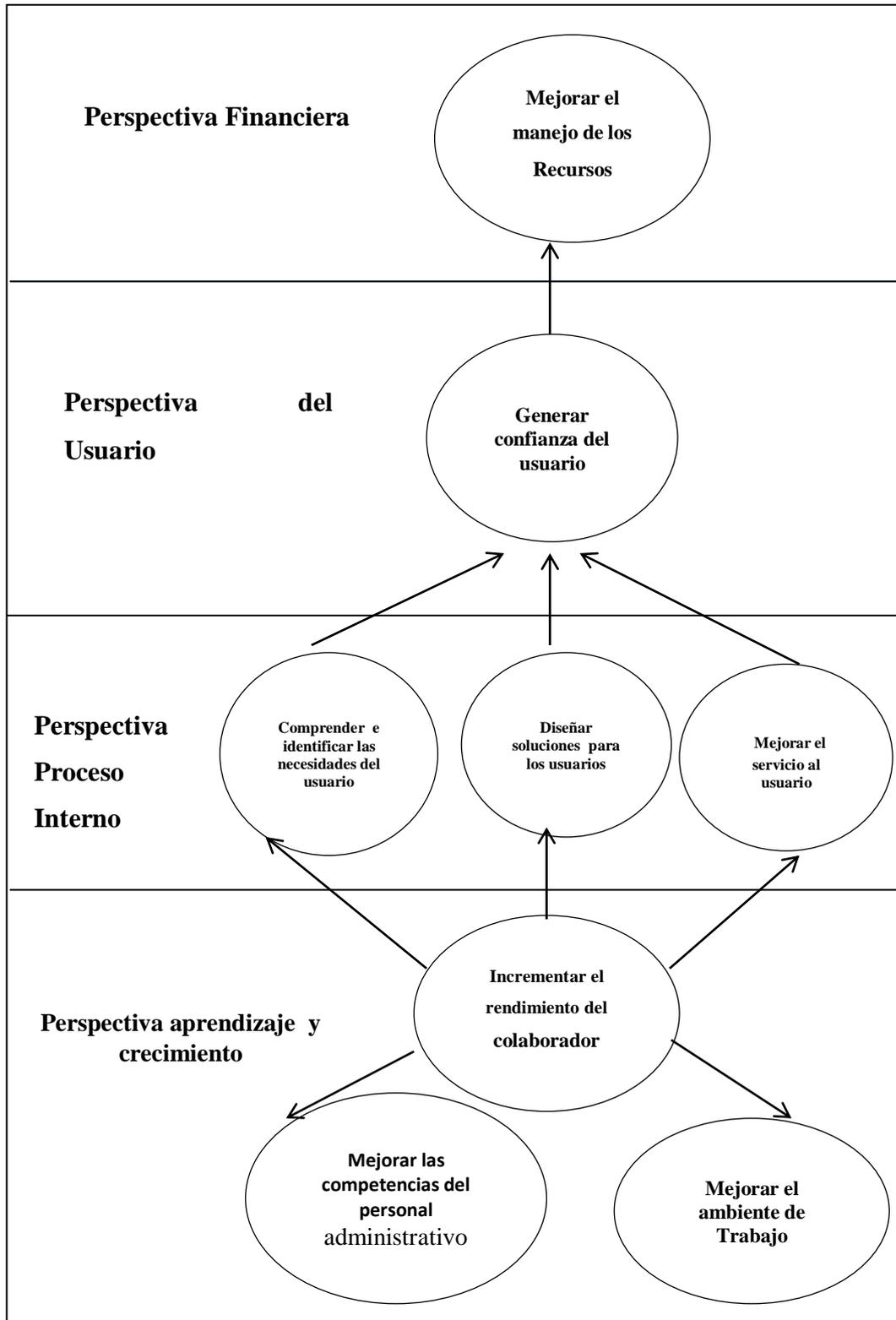
La propuesta está dirigida al personal administrativo que labora en la Universidad Estatal Península de Santa Elena en el año 2015. El personal administrativo diariamente está en contacto con usuarios tanto internos como externos que requieren de un servicio de calidad.

4.2. EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El cuadro de mando integral cobra importancia para la UPSE, siendo un apoyo para la planificación de los objetivos y metas propuestos, haciendo posible la detección de los procesos de la institución en las cuales se han presentado problemas e inconvenientes en la gestión tales como uso ineficiente de los recursos, atraso en la entrega de los servicios solicitados, asignación del personal de acuerdo al perfil profesional.

Además permitirá la información idónea entre el desempeño ejecutado y lo programado, realizando ajustes en cada uno de los procesos internos redireccionando cursos de acción para eliminar las debilidades entre el quehacer institucional y los objetivos.

4.2.1. Árbol de Objetivos para la Planificación de Indicadores



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Aura Vélez Peralta

Los instrumentos de investigación utilizados permitieron reflejar diferentes resultados sobre la percepción de la calidad de servicio. En términos generales con los resultados expuestos se puede deducir que existe limitado control en la gestión administrativa. El análisis y la interpretación de las encuestas se pueden indicar en el Capítulo III y de acuerdo a los mismos se elabora la siguiente propuesta de indicadores.

Los indicadores como herramientas el control, evaluación y seguimiento del desempeño laboral, desarrollado para el personal administrativo de la UPSE, va a proporcionar información oportuna para efectuar en su debido tiempo, los correctivos necesarios y la toma de decisiones pertinentes. Para que el rendimiento sea óptimo y se realice con eficiencia y eficacia, es necesario un adecuado sistema de indicadores.

4.2.2. Indicadores de Gestión para Evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE

Los indicadores de gestión, como herramienta complementaria del control de la gestión se enfocan a la evaluación de desempeño laboral del personal administrativo como base al mejoramiento continuo y los cambios que se generan en la institución.

Considerando los parámetros actuales de la evaluación de desempeño laboral que se aplican a todas las instituciones del sector público y analizando la parte pertinente a la calidad de servicio que se brinda al usuario sean estos externos e internos se concibe el presente diseño de indicadores de gestión administrativa que permite evaluar el desempeño laboral tanto desde el punto de vista del jefe inmediato superior, estudiante y trabajador de una forma íntegra, para aquello el presente diseño contiene seis criterios que permiten conocer resultados idóneos al desempeño laboral del trabajador administrativo de la UPSE.

CUADRO N° 7 De Criterios, Subcriterios e Indicadores.

CRITERIOS	SUB-CRITERIOS	INDICADORES
GESTIÓN DEL PUESTO	Perfil	Adaptabilidad y flexibilidad
		Autocontrol
		Habilidad para mediar
		Responsabilidad personal
	Calidad del trabajo.	Juicio y toma de decisiones
		Orientación usuario
		Orientación a los resultados
CONOCIMIENTOS	Disciplina laboral.	Conciencia y compromiso organizacional
		Conocimiento del entorno organizacional
	Iniciativa y creatividad.	Generación de ideas
		Visión de futuro
	Superación personal.	Compromiso con el aprendizaje
		Aprendizaje continuo
	Conocimientos específicos	
	Competencias Técnicas del puesto	Identificación de problemas
		Análisis de operaciones
		Comprensión escrita
		Comprensión oral
		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)
		Destreza matemática
		Orientación / asesoramiento
		Pensamiento analítico
		Pensamiento conceptual
		Pensamiento crítico
		Pensamiento estratégico
	Percepción de sistemas y entorno	
	COMPETENCIAS UNIVERSALES	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.
Organización.		Manejo de recursos materiales Organización de la información
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	Cooperación y trabajo en equipo.	Liderazgo de equipos
	Cumplimiento del plan de trabajo	Planificación y gestión
		Monitoreo y control
SERVICIO AL USUARIO	Comunicación.	Recopilación de información
		Expresión escrita
	Relaciones Humanas	Expresión oral
		Relaciones interpersonales
	Orientación de servicio	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.3.1. Evaluación 360°

Para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la UPSE, se considera la Evaluación 360°, la misma que tomará en consideración las opiniones y percepción del usuarios en este caso de los estudiantes, este tipo de evaluación pretende dar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas necesarias para mejorar el desempeño y evaluar a sus colaboradores con la finalidad de medir su desempeño y detectar desviaciones, tomando decisiones que afecten directamente al mejoramiento continuo del recurso humano de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la institución.

4.3.2. Acciones a tomar para el desarrollo del talento humano de la UPSE

En resumen para el proceso de planes de desarrollo involucra el proceso de evaluación de 360° con las reuniones para orientar sobre la temática, la calificación de la encuesta, la elaboración de los reportes como base para la retroalimentación, para monitorear el avance es necesario realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	La solicitan los Directivos o Jefes de áreas de la UPSE, la misma que ayudará a obtener los resultados favorables que la Institución obtendrá con estos cambios.
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar y controlar el desempeño.
3. ¿Para qué evaluar?	Para asegurar el logro de los objetivos.
4. ¿Qué evaluar?	La satisfacción de los usuarios en cuanto a desempeño laboral y calidad en el servicio.
5. ¿Quién evaluará?	La Unidad Administrativa de Talento Humano o la Comisión de Evaluación.
6. ¿Cuándo evaluar?	La evaluación por periodos semestral junio y noviembre
7. ¿Cómo evaluar?	Por medio del sistema de recolección de información.
8. ¿Con que evaluar?	Mediante encuesta

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.3.3. Resultados esperados

La evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla para que genere los beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios de la evaluación son: el servidor público, el directivo, la institución y la comunidad universitaria en este caso.

4.3.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Para el Director de Talento Humano:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en criterios de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad de los evaluadores.
- Proporciona las medidas que servirán para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con los trabajadores para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permitirá saber cómo está su desempeño.

Para el servidor de la UPSE:

- El evaluado conocerá cuáles son las reglas, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los demás trabajadores que la institución valora.
- Conocer las expectativas de directivo o jefe inmediato en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus debilidades y fortalezas y los aspectos externos como amenazas y oportunidades.

- Conocer las medidas que el directivo toma para mejorar su desempeño programas de capacitación, de desarrollo y las que el propio servidor debe realizar por cuenta propia aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para la Universidad:

- Como institución permite evaluar el potencial humano con la que cuenta a corto, mediano y largo plazo, y definiendo la contribución de cada empleado.
- A través de la evaluación se podrá identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamiza la política de talento humano de UPSE mediante oportunidades a los empleados ascensos, crecimiento y desarrollo personal, con el estimulando la productividad y la mejorando la interacción entre compañeros de trabajo.

4.3.5. Involucrados

Debe estar de acuerdo con las políticas de la Institución y de las bases legales para este fin:

1. Jefe superior inmediato
2. Individuo
3. Trabajador
4. Área encargada de Talento Humano
5. Una Comisión de Evaluación

4.3.6. Responsables para Evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE.

En cumplimiento a las leyes vigente se propone considerar lo siguiente:

Jefe Inmediato, realizará la evaluación a sus subordinados, utilizando el instrumento de evaluación EVAL 1, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales el mismo que evalúa los criterios de Habilidades, Capacidades, y adecuación del puesto. Esta evaluación se efectúa una vez al año.

Evaluación 360° herramienta adicional que se realizará semestralmente.

Unidad Administrativa del Talento Humano de la UPSE, recopila, procesa y evalúa los resultados del desempeño, utilizando los métodos más adecuados que permitan identificar las desviaciones y hacer los correctivos necesarios, por este motivo se recomienda en esta propuesta indicadores de gestión factibles, con la finalidad de mejorar el desempeño de las y los servidores públicos que prestan sus servicios en la UPSE, de acuerdo a las funciones del Director del Departamento de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Reglamento Interno Orgánico Funcional de la UPSE es consolidar la evaluación Institucional.

Usuario Externo de la UPSE es quien requiere un servicio no formará parte de la comisión evaluadora, este valorará la calidad del servicio, en la actualidad la UPSE no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño por el usuario por lo que se propone varias herramientas, que de acuerdo a la Norma técnica de atención al usuario en servicio público y considerando su costo se realizará a través de Encuestas.

Usuario interno de la UPSE, como parte del personal administrativo requiere de servicios de sus compañeros de trabajo es por ello su participación en la evaluación del desempeño 360°.

4.3.7. Tiempo de Evaluación

Semestral

Primera Evaluación: Junio

Segunda Evaluación: Noviembre

4.3.8. Informe final de la evaluación

Una vez realizada las encuestas, la unidad administrativa del talento humano, deberán examinar, estudiar y evaluar cada uno de los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos al plan de evaluación para preparar un informe final.

4.3.9. Descripción del Procedimiento Administrativo.

CUADRO N° 8 Proceso de Gestión del Talento Humano

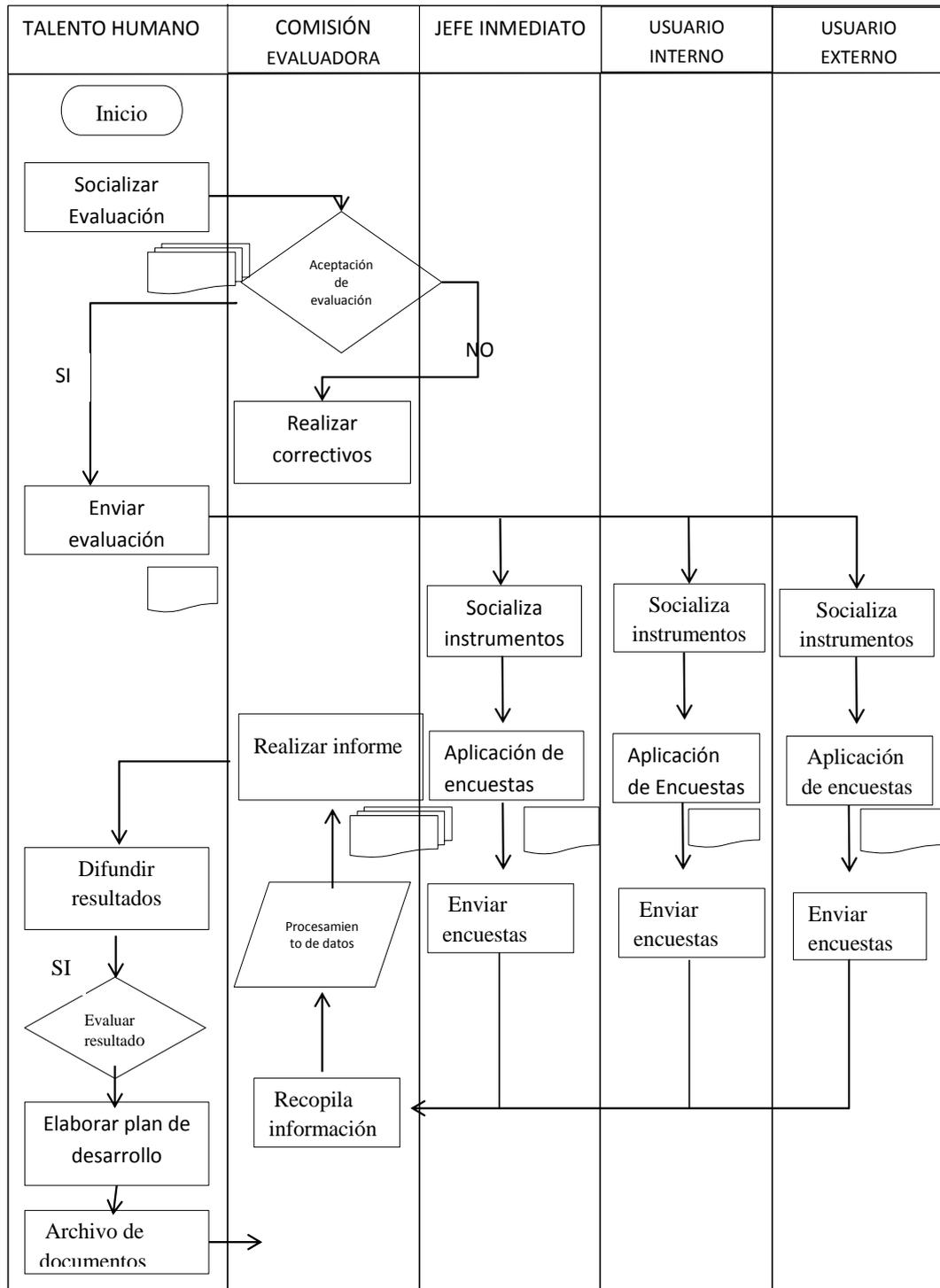
	PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FASES DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL TALENTO HUMANO	Código:
		Fecha:
		Página:
PROCEDIMIENTO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Objetivo del Procedimiento: Evaluar y calificar el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa de la UPSE, con base en parámetros previamente establecidos que permiten fundamentar decisiones objetivas sobre su conducta laboral y su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	ACTIVIDAD	
UATH	1. Socializar la evaluación	
Comisión Evaluadora	2. Aceptación de evaluación	
Comisión Evaluadora	3. Realizar correctivos	
UATH	4. Enviar evaluación	
Jefe Inmediato,	5. Socializar instrumento de evaluación	
Usuario Interno (compañero de trabajo)	6. Socializar instrumento de evaluación	
Usuario Externo	7. Socializar instrumento de evaluación	
Jefe Inmediato,	8. Aplicación de los instrumentos de evaluación	
Usuario Interno (compañero de trabajo)	9. Aplicación de los instrumentos de evaluación	
Usuario Externo	10. Aplicación de los instrumentos de evaluación	
Jefe Inmediato,	11. Enviar encuestas	
Usuario Interno (compañero de trabajo)	12. Enviar Encuestas	
Usuario Externo	13. Enviar Encuestas	
Comisión Evaluadora	14. Recopilar encuestas	
Comisión Evaluadora	15. Procesar los datos	
Comisión Evaluadora	16. Realizar informe	
UATH	17. Difundir los resultados	
UATH	18. Evaluar los resultados	
UATH	19. Elaborar Plan de Desarrollo: Políticas de reconocimiento Determina Necesidades de Capacitación Determina reubicación de personal	
UATH	20. Archivo de documento (expediente del trabajador)	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.3.10. Diagrama de Flujo Proceso de Evaluación y Control del Talento Humano.

CUADRO N° 9 Diagrama de Flujo de Proceso de Evaluación



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.3.11. Metodología de Aplicación de Indicadores para evaluar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la UPSE.

La metodología participativa abarca todos los ámbitos básicos de la dinámica positiva del funcionamiento grupal que potencia una mayor participación en el trabajo de todos y cada uno de los integrantes, creando un clima favorable entre las fases por las que van pasando tendiente a crear un ambiente de afianzamiento y consolidación, con este preámbulo cabe recalcar que en este modelo de evaluación de desempeño participan usuarios externos y los usuarios internos.

Con relación a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a los colaboradores, los procesos pueden facilitar de gran manera métodos simples tales como encuestas, formularios, pudiendo ser remitidas por medios de red de computo local.

La forma de aplicación del modelo de indicadores será mediante encuesta para los parámetros cualitativos y por medio de muestras a los parámetros cuantitativos. La distribución de la ponderación se la realizó considerando la relevancia de los indicadores y de los actores de tal forma que los estudiantes tienen la ponderación más alta dentro del modelo (40 puntos); los directores (35 puntos) y los trabajadores (25 puntos).

El resultado final o calificación final de la evaluación de desempeño será la sumatoria de los tres actores principales del proceso de evaluación.

Las escalas valorativas para este modelo se consideraron las de Likert ya que permite tener cinco estratos de calificación, las mismas que están establecidas por rango con su respectiva denominación.

A continuación se detallan en los cuadros las mencionadas escalas y las ponderaciones de cada uno de los indicadores y por actores:

Calificación de la Evaluación del Desempeño.

CUADRO N° 10 Calificación de la Evaluación del Desempeño

Cantidad de puntos	Evaluación del desempeño	La evaluación final se corresponderá con los desempeños siguientes:
Desde 0 hasta 29	Deficiente	Desempeño laboral deficiente: El evaluado incumple las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, tareas, presenta problemas y disciplina laboral y su actividad es insuficiente, todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
Desde 30 hasta 59	Regular	Desempeño laboral regular: El comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña, aunque a veces no cumple con la actividad prevista.
Desde 60 hasta 79	Aceptable	Desempeño laboral aceptable: El evaluado cumple frecuentemente con la actividad prevista, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.
Desde 80 hasta 89	Muy bueno	Desempeño laboral muy bueno: El comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente en el trabajo realizado, cumple con la actividad prevista, aunque existen pocas cosas por superar o perfeccionar.
Desde 90 hasta 100	Excelente	Desempeño laboral excelente: El evaluado sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

ESTUDIANTE.- El Estudiante es quien recibe el servicio directo del trabajador administrativo de la universidad tiene la ponderación más alta dentro del modelo, a él se lo denomina como el usuario externo y quien puede ver de una forma imparcial en las acciones del trabajador.

La participación será mediante una encuesta que permitirá conocer los criterios de cada uno de ellos.

El cuadro que a continuación se detalla demuestra la distribución de la ponderación según el porcentaje de aceptabilidad que tenga el trabajador en cada uno de los indicadores, y los resultados obtenidos se integran a un solo resultado con los obtenidos por el directivo y los trabajadores.

DIRECTIVOS.- El director que es el jefe inmediato superior del trabajador a ser evaluado, de igual forma los indicadores tienen su propia ponderación que se suman al total conseguido de las evaluaciones de los estudiantes y trabajadores. Su forma de aplicación será por medio de una encuesta y verificación de información.

Aprendizaje continuo.- Este indicador se verificará por medio de los certificados de asistencia a aprobación y en los casos de maestría por matrícula. Los estándares se determinarán por benchmarking.

Organización de la información.- Se tomarán muestras de los procesos a cargo del trabajador administrativo y se verificará si están completamente en orden, como por ejemplo carpetas de estudiantes, archivos recibidos y enviados.

Tiempo y habilidad para mediar.- Este indicador será verificado a través del números de trámites por parte de los usuario y tiempo de respuesta.

TRABAJADOR.- El trabajador en este diseño de indicadores de gestión está concebido como el par evaluativo y es parte de los usuarios internos y cada uno de los indicadores tiene su propia ponderación sumando en total 25 puntos que se suman al total entre los puntajes de los estudiantes y los directivos.

CUADRO N° 11 Distribución de Ponderación General

CRITERIOS	PONDERACIÓN POR CRITERIO	SUB-CRITERIOS	PONDERACIÓN POR SUB-CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR	ESTUDIANTE 40	DIRECTOR 35	TRABAJADOR 25		
GESTIÓN DEL PUESTO	20	Perfil	10	Adaptabilidad y flexibilidad	1,5	0,6	0,53	0,37		
				Autocontrol	2	0,8	0,7	0,5		
				Habilidad para mediar	2,5	1	0,88	0,62		
				Responsabilidad personal	4	1,6	1,4	1		
		Calidad del trabajo.	10			Juicio y toma de decisiones	2	0,8	0,7	0,5
						Orientación usuario	3,5	1,4	1,22	0,88
						Orientación a los resultados	2,5	1	0,88	0,62
						Tiempo	2	0,8	0,7	0,5
CONOCIMIENTOS	30	Disciplina laboral.	1	Conciencia y compromiso organizacional	0,5	0,2	0,17	0,13		
				Conocimiento del entorno organizacional	0,5	0,2	0,17	0,13		
		Iniciativa y creatividad.	3			Generación de ideas	1,5	0,6	0,53	0,37
						Visión de futuro	1,5	0,6	0,53	0,37
		Superación personal.	3			Compromiso con el aprendizaje	1	0,4	0,35	0,25
						Aprendizaje continuo	2	0,8	0,7	0,5
		Conocimientos específicos	3				3	1,2	1,05	0,75
		Competencias Técnicas del puesto	20			Identificación de problemas	1	0,4	0,35	0,25
						Análisis de operaciones	1	0,4	0,35	0,25
						Comprensión escrita	0,5	0,2	0,17	0,13
						Comprensión oral	0,5	0,2	0,17	0,13
						Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	2	0,8	0,7	0,5
						Destreza matemática	2	0,8	0,7	0,5
						Orientación / asesoramiento	2	0,8	0,7	0,5
						Pensamiento analítico	2	0,8	0,7	0,5
						Pensamiento conceptual	2	0,8	0,7	0,5
						Pensamiento crítico	2	0,8	0,7	0,5
Pensamiento estratégico	2	0,8	0,7	0,5						
Percepción de sistemas y entorno	3	1,2	1,05	0,75						
COMPETENCIAS UNIVERSALES	10	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.	4	Normativa	4	1,6	1,4	1		
									Organización.	6
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	20	Cooperación y trabajo en equipo.	10	Liderazgo de equipos	10	4	3,5	2,5		
									Cumplimiento del plan de trabajo	10
SERVICIO AL USUARIO	20	Comunicación.	10	Expresión escrita	5	2	1,75	1,25		
				Expresión oral	5	2	1,75	1,25		
		Relaciones Humanas	10	Relaciones interpersonales	5	2	1,75	1,25		
				Orientación de servicio	5	2	1,75	1,25		
	100		100		100	40	35	25		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

CUADRO N° 12 Distribución de Ponderación Estudiantes

CRITERIOS	PONDERACIÓN POR CRITERIO	SUB-CRITERIOS	PONDERACIÓN POR SUB-CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR	Deficiente Desde 0 hasta 29 %	Regular Desde 30 hasta 59 %	Acceptable Desde 60 hasta 79 %	Muy bueno Desde 80 hasta 89 %	Excelente Desde 90 hasta 100 %	
GESTIÓN DEL PUESTO	8	Perfil	4	Adaptabilidad y flexibilidad	0,60	0,12	0,24	0,36	0,48	0,60	
				Autocontrol	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80	
				Habilidad para mediar	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00	
		Calidad del trabajo.	4	Responsabilidad personal	1,60	0,32	0,64	0,96	1,28	1,60	
				Juicio y toma de decisiones	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80	
				Orientación usuario	1,40	0,28	0,56	0,84	1,12	1,40	
CONOCIMIENTOS	12	Disciplina laboral.	0,4	Orientación a los resultados	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00	
				Tiempo	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80	
		Iniciativa y creatividad.	1,2	Conciencia y compromiso organizacional	0,20	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	
				Conocimiento del entorno organizacional	0,20	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	
		Superación personal.	1,2	Generación de ideas	0,60	0,12	0,24	0,36	0,48	0,60	
				Visión de futuro	0,60	0,12	0,24	0,36	0,48	0,60	
		Conocimientos específicos	1,2	Compromiso con el aprendizaje	0,40	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40	
				Aprendizaje continuo	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80	
		Competencias Técnicas del puesto	8	8	Identificación de problemas	0,40	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40
					Análisis de operaciones	0,40	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40
					Comprensión escrita	0,20	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20
					Comprensión oral	0,20	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Destreza matemática	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Orientación / asesoramiento	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Pensamiento analítico	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Pensamiento conceptual	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Pensamiento crítico	0,80				0,16	0,32	0,48	0,64	0,80		
Pensamiento estratégico	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80					
Percepción de sistemas y entorno	1,20	0,24	0,48	0,72	0,96	1,20					
COMPETENCIAS UNIVERSALES	4	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.	1,6	Normativa	1,60	0,32	0,64	0,96	1,28	1,60	
				Organización.	2,4	0,48	0,96	1,44	1,92	2,40	
		Manejo de recursos materiales	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80			
LIDERAZGO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	8	Cooperación y trabajo en equipo.	4	Liderazgo de equipos	4,00	0,80	1,60	2,40	3,20	4,00	
				Cumplimiento del plan de trabajo	4	0,80	1,60	2,40	3,20	4,00	
		Monitoreo y control	4	Planificación y gestión	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80	
				Recopilación de información	1,60	0,32	0,64	0,96	1,28	1,60	
SERVICIO AL USUARIO	8	Comunicación.	4	Expresión escrita	2,00	0,40	0,80	1,20	1,60	2,00	
				Expresión oral	2,00	0,40	0,80	1,20	1,60	2,00	
		Relaciones Humanas	4	Relaciones interpersonales	2,00	0,40	0,80	1,20	1,60	2,00	
				Orientación de servicio	2,00	0,40	0,80	1,20	1,60	2,00	
	40		40		40,00	8,00	16,00	24,00	32,00	40,00	

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Aura Vélez Peralta

CUADRO N° 13 Distribución de Ponderación Directivo

CRITERIOS	PONDERACIÓN POR CRITERIO	SUB-CRITERIOS	PONDERACIÓN POR SUB-CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR	Deficiente Desde 0 hasta 29 %	Regular Desde 30 hasta 59 %	Acceptable Desde 60 hasta 79 %	Muy bueno Desde 80 hasta 89 %	Excelente Desde 90 hasta 100 %		
GESTIÓN DEL PUESTO	7,01	Perfil	3,51	Adaptabilidad y flexibilidad	0,53	0,11	0,21	0,32	0,42	0,53		
				Autocontrol	0,70	0,14	0,28	0,42	0,56	0,70		
				Habilidad para mediar	0,88	0,18	0,35	0,53	0,70	0,88		
				Responsabilidad personal	1,40	0,28	0,56	0,84	1,12	1,40		
		Calidad del trabajo.	3,5			Juicio y toma de decisiones	0,70	0,14	0,28	0,42	0,56	0,70
						Orientación usuario	1,22	0,24	0,49	0,73	0,98	1,22
						Orientación a los resultados	0,88	0,18	0,35	0,53	0,70	0,88
						Tiempo	0,70	0,14	0,28	0,42	0,56	0,70
CONOCIMIENTOS	10,49	Disciplina laboral.	0,34	Conciencia y compromiso organizacional	0,17	0,03	0,07	0,10	0,14	0,17		
				Conocimiento del entorno organizacional	0,17	0,03	0,07	0,10	0,14	0,17		
		Iniciativa y creatividad.	1,06			Generación de ideas	0,53	0,11	0,21	0,32	0,42	0,53
						Visión de futuro	0,53	0,11	0,21	0,32	0,42	0,53
		Superación personal.	1,05			Compromiso con el aprendizaje	0,35	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35
						Aprendizaje continuo	0,70	0,14	0,28	0,42	0,56	0,70
		Conocimientos específicos	1,05				1,05	0,21	0,42	0,63	0,84	1,05
						Competencias Técnicas del puesto	6,99			Identificación de problemas	0,35	0,07
		Análisis de operaciones	0,35	0,07	0,14					0,21	0,28	0,35
		Comprensión escrita	0,17	0,03	0,07					0,10	0,14	0,17
		Comprensión oral	0,17	0,03	0,07					0,10	0,14	0,17
		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Destreza matemática	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Orientación / asesoramiento	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Pensamiento analítico	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Pensamiento conceptual	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Pensamiento crítico	0,70	0,14	0,28					0,42	0,56	0,70
		Pensamiento estratégico	0,70	0,14	0,28	0,42	0,56	0,70				
		Percepción de sistemas y entorno	1,05	0,21	0,42	0,63	0,84	1,05				
		COMPETENCIAS UNIVERSALES	3,5	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.	1,4	Normativa	1,40	0,28	0,56	0,84	1,12	1,40
Organización.	2,1											
Organización de la información	1,40			0,28	0,56	0,84	1,12	1,40				
LIDERAZGO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO	7	Cooperación y trabajo en equipo.	3,5	Liderazgo de equipos	3,50	0,70	1,40	2,10	2,80	3,50		
											Cumplimiento del plan de trabajo	3,5
		Monitoreo y control	1,40	0,28	0,56	0,84	1,12	1,40				
		Recopilación de información	1,40	0,28	0,56	0,84	1,12	1,40				
SERVICIO AL USUARIO	7								Comunicación.	3,5	Expresión escrita	1,75
		Expresión oral	1,75	0,35	0,70	1,05	1,40	1,75				
Relaciones Humanas	3,5			Relaciones interpersonales	1,75	0,35	0,70	1,05	1,40	1,75		
				Orientación de servicio	1,75	0,35	0,70	1,05	1,40	1,75		
	35		35		35,00	7,00	14,00	21,00	28,00	35,00		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

CUADRO N° 14 Distribución de Ponderación Trabajador

CRITERIOS	PONDERACIÓN POR CRITERIO	SUB-CRITERIOS	PONDERACIÓN POR SUB-CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR									
						Deficiente Desde 0 hasta 29 %	Regular Desde 30 hasta 59 %	Aceptable Desde 60 hasta 79 %	Muy bueno Desde 80 hasta 89 %	Excelente Desde 90 hasta 100 %				
GESTIÓN DEL PUESTO	4,99	Perfil	2,49	Adaptabilidad y flexibilidad	0,37	0,07	0,15	0,22	0,30	0,37				
				Autocontrol	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50				
				Habilidad para mediar	0,62	0,12	0,25	0,37	0,50	0,62				
		Calidad del trabajo.	2,5			Responsabilidad personal	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00		
						Juicio y toma de decisiones	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
						Orientación usuario	0,88	0,18	0,35	0,53	0,70	0,88		
						Orientación a los resultados	0,62	0,12	0,25	0,37	0,50	0,62		
				Tiempo	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50				
CONOCIMIENTOS	7,51	Disciplina laboral.	0,26	Conciencia y compromiso organizacional	0,13	0,03	0,05	0,08	0,10	0,13				
				Conocimiento del entorno organizacional	0,13	0,03	0,05	0,08	0,10	0,13				
		Iniciativa y creatividad.	0,74			Generación de ideas	0,37	0,07	0,15	0,22	0,30	0,37		
						Visión de futuro	0,37	0,07	0,15	0,22	0,30	0,37		
		Superación personal.	0,75			Compromiso con el aprendizaje	0,25	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25		
						Aprendizaje continuo	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
		Competencias Técnicas del puesto	5,01			Conocimientos específicos	0,75	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75		
						Identificación de problemas	0,25	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25		
						Análisis de operaciones	0,25	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25		
						Comprensión escrita	0,13	0,03	0,05	0,08	0,10	0,13		
						Comprensión oral	0,13	0,03	0,05	0,08	0,10	0,13		
						Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
						Destreza matemática	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
						Orientación / asesoramiento	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
						Pensamiento analítico	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
Pensamiento conceptual	0,50					0,10	0,20	0,30	0,40	0,50				
Pensamiento crítico	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50								
Pensamiento estratégico	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50								
Percepción de sistemas y entorno	0,75	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75								
COMPETENCIAS UNIVERSALES	2,5	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.	1	Normativa	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00				
				Manejo de recursos materiales	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50				
		Organización.	1,5			Organización de la información	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00		
Liderazgo de equipos	2,50					0,50	1,00	1,50	2,00	2,50				
TRABAJO EN EQUIPO INICIATIVA Y LIDERAZGO	5	Cooperación y trabajo en equipo	2,5			Planificación y gestión	0,50	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50		
						Monitoreo y control	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00		
		Cumplimiento del plan de trabajo	2,5				Recopilación de información	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00	
							Expresión escrita	1,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	
SERVICIO AL USUARIO	5	Comunicación.	2,5			Expresión oral	1,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25		
						Relaciones Humanas	1,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25		
								Orientación de servicio	1,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25
	25		25		25,00	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00				

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Aura Vélez Peralta

INSTRUMENTO N° 1 DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA DIRIGIDA AL USUARIO EXTERNO DE LA UPSE

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del talento humano y servicio al usuario que brinda el trabajador administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Datos referenciales:

Carrera: _____ Fecha de Evaluación ____/____/____

Instructivo:

Señale en el casillero la puntuación de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

CRITERIOS, SUBCRITERIOS E INDICADORES

a) GESTIÓN DEL PUESTO: Perfil y calidad de trabajo		Punt.
1.	El trabajador administrativo se adapta a los cambios modificando si fuera necesaria su propia conducta.	
2.	Considera que el trabajador administrativo de la UPSE tiene autocontrol de las actividades laborales.	
3.	El trabajador administrativo según usted tiene capacidades para resolver problemas o conflictos.	
4.	El trabajador administrativo de la UPSE asume las consecuencias de las decisiones que toma.	
5.	El trabajador administrativo afronta y soluciona problemas de tal forma que agiliza los procesos de atención y servicio a los usuarios.	
6.	Desde su punto de vista el trabajador administrativo de la UPSE tiene la capacidad de orientar al usuario cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas, así como realizar esfuerzos adicionales que el puesto requiere con el fin de exceder sus expectativas.	
7.	El trabajador administrativo de la UPSE, tiene la capacidad para actuar y cumplir los objetivos del puesto con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.	
b) CONOCIMIENTOS: Disciplina laboral, iniciativa y creatividad, superación personal, conocimientos específicos y competencias técnicas del puesto.		Punt.
8.	Como usuario cree que el tiempo empleado en la atención de parte del trabajador administrativo de la UPSE es el adecuado para lograr un servicio de calidad.	
9.	El trabajador administrativo actúa con valores, sentido de comunidad, deseo de continuar aportando al desarrollo de la UPSE.	
10.	El trabajador administrativo Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo.	
11.	Como usuario ha podido evidenciar que el trabajador administrativo de la UPSE, desarrolla planes, programas o proyectos alternativos, estrategias para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	
12.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene la capacidad de predecir los resultados de las acciones realizadas enmarcadas en principios y valores que permitan alcanzar el objetivo del servicio proporcionado al usuario.	
13.	Cree usted que el trabajador administrativo de la UPSE está comprometido con el aprendizaje de nuevas habilidades que requiere el puesto de trabajo para mejorar su rendimiento laboral.	
14.	El trabajador administrativo de la UPSE asiste a cursos de capacitación, cursos de cuarto nivel o realiza trabajos de investigación.	
15.	El trabajador administrativo tiene los conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas.	
16.	El trabajador administrativo de la UPSE demuestra conocimiento para identificar los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos.	

17.	Demuestra tener conocimiento sobre sistemas de control requerido por una nueva unidad organizacional.	
18.	Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	
19.	Comprende las ideas presentadas en forma oral de los requerimientos o servicio que usted como usuario necesita.	
20.	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas referentes al servicio que usted requiere el trabajador administrativo.	
21.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene los suficientes conocimientos de matemática como para resolver problemas si el puesto lo requiere	
22.	El trabajador administrativo asesora adecuadamente en materia de su competencia que le permitan tomar decisiones acertadas.	
23.	el trabajador administrativo cada vez que usted acude a él para resolver un problema el realiza análisis organizando y secuenciando el problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción para resolverlo.	
24.	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos, hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles?	
c) COMPETENCIAS UNIVERSALES: Cumplimiento de las normas y organización.		Punt.
25.	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica al momento de dar un servicio el trabajador administrativo de la UPSE.	
26.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización.	
27.	Identifica los cambios de leyes o de situaciones distintas que puedan afectar a la organización.	
28.	El trabajador administrativo demuestra la aplicación de normar y reglamentos internos que contribuyen al cuidado del medio ambiente así como a la optimización de los recursos.	
29.	El trabajador administrativo de la UPSE maneja con responsabilidad las provisiones de recursos materiales y suministro para el área en la cual labora.	
30.	Cree usted que el sistema de manejo de la información aplicada por el trabajador administrativo de la UPSE es la adecuada para la gestión del puesto que desempeña.	
d) TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: Cooperación y trabajo en equipo, cumplimiento del plan de trabajo.		Punt.
31.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene la capacidad de enfocarse en hacer las cosas de una manera más efectiva considerando las fortalezas y debilidades que este tiene al desarrollar sus actividades.	
32.	El trabajador administrativo de la UPSE demuestra planificación y gestión en el desempeño de sus funciones.	
33.	El trabajador administrativo de la UPSE usa mecanismos de monitoreo y control para alcanzar los objetivos del puesto que desempeña.	
34.	En las funciones que desempeña el trabajador administrativo pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	
e) SERVICIO AL USUARIO: Comunicación, Relaciones Humanas		Punt.
35.	Cree usted que el trabajador administrativo de la UPSE tiene la capacidad de escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización.	
36.	La comunicación o expresión oral del trabajador administrativo de la UPSE al momento de comunicar un informe es altamente comprensible para los receptores.	
37.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene la capacidad para interrelacionarse con las personas que le permiten su adaptación e integración a grupos de trabajos y dar un mejor servicio al usuario.	
38.	Cada vez que usted ha requerido los servicios del trabajador administrativo ha demostrado interés en atender y diagnosticar correctamente las necesidades y plantea soluciones adecuadas.	

Observaciones y sugerencias:

.....
.....
.....

Gracias por su atención

INSTRUMENTO N° 2 DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA DIRIGIDA AL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO COMO USUARIO INTERNO DE LA UPSE

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del talento humano y servicio al usuario que brinda el trabajador administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Datos referenciales:

Carrera: _____ Fecha de Evaluación ___/___/___

Cargo: _____ Profesión: _____

Instructivo:

Señale en el casillero la puntuación de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

CRITERIOS, SUBCRITERIOS E INDICADORES

a) GESTIÓN DEL PUESTO: Perfil y calidad de trabajo		Punt.
1.	Su compañero de trabajo se adapta a los cambios modificando si fuera necesaria su propia conducta.	
2.	Considera que su compañero de trabajo tiene autocontrol de las actividades laborales.	
3.	El trabajador administrativo según usted tiene capacidades para resolver problemas o conflictos.	
4.	El trabajador administrativo de la UPSE asume las consecuencias de las decisiones que toma.	
5.	El trabajador administrativo afronta y soluciona problemas de tal forma que agiliza los procesos de atención y servicio a los usuarios.	
6.	Desde su punto de vista su compañero de trabajo tiene la capacidad de orientar al usuario cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas, así como realizar esfuerzos adicionales que el puesto requiere con el fin de exceder sus expectativas.	
7.	Su compañero de trabajo tiene la capacidad para actuar y cumplir los objetivos del puesto con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.	
b) CONOCIMIENTOS: Disciplina laboral, iniciativa y creatividad, superación personal, conocimientos específicos y competencias técnicas del puesto.		Punt.
8.	Como usuario interno cree que el tiempo empleado en la atención de parte del trabajador administrativo de la UPSE es el adecuado para lograr un servicio de calidad.	
9.	Su compañero de trabajo actúa con valores, sentido de comunidad, deseo de continuar aportando al desarrollo de la UPSE.	
10.	Su compañero de trabajo identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo.	
11.	Como usuario interno ha podido evidenciar que el trabajador administrativo de la UPSE, desarrolla planes, programas o proyectos alternativos, estrategias para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	
12.	Su compañero de trabajo tiene la capacidad de predecir los resultados de las acciones realizadas enmarcadas en principios y valores que permitan alcanzar el objetivo del servicio proporcionado al usuario.	
13.	Su compañero de trabajo está comprometido con el aprendizaje de nuevas habilidades que requiere el puesto de trabajo para mejorar su rendimiento laboral.	
14.	Su compañero de trabajo asiste a cursos de capacitación, cursos de cuarto nivel o realiza trabajos de investigación.	
15.	Tiene los conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas.	

16.	Demuestra conocimiento para identificar los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos.	
17.	Demuestra su compañero de trabajo tener conocimiento sobre sistemas de control requerido por una nueva unidad organizacional.	
18.	Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	
19.	Comprende las ideas presentadas en forma oral de los requerimientos o servicio que usted como usuario necesita.	
20.	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas referentes al servicio que usted requiere el trabajador administrativo.	
21.	Tiene su compañero de trabajo los suficientes conocimientos de matemática como para resolver problemas si el puesto lo requiere	
22.	El trabajador administrativo asesora adecuadamente en materia de su competencia que le permitan tomar decisiones acertadas.	
23.	Cada vez que usted acude a él para resolver un problema el realiza análisis organizando y secuenciando el problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción para resolverlo.	
24.	Desarrolla su compañero de trabajo conceptos nuevos para solucionar conflictos, hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles?	
c) COMPETENCIAS UNIVERSALES: Cumplimiento de las normas y organización.		Punt.
25.	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica al momento de dar un servicio el trabajador administrativo de la UPSE.	
26.	El trabajador administrativo de la UPSE tiene la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización.	
27.	Identifica los cambios de leyes o de situaciones distintas que puedan afectar a la organización.	
28.	Demuestra su compañero de trabajo la aplicación de normar y reglamentos internos que contribuyen al cuidado del medio ambiente así como a la optimización de los recursos.	
29.	Maneja con responsabilidad las provisiones de recursos materiales y suministro para el área en la cual labora.	
30.	Cree usted que el sistema de manejo de la información aplicada por su compañero de trabajo es adecuado para la gestión del puesto que desempeña.	
d) TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: Cooperación y trabajo en equipo, cumplimiento del plan de trabajo.		Punt.
31.	Tiene su compañero de trabajo la capacidad de enfocarse en hacer las cosas de una manera más efectiva considerando las fortalezas y debilidades que este tiene al desarrollar sus actividades.	
32.	El trabajador administrativo de la UPSE demuestra planificación y gestión en el desempeño de sus funciones.	
33.	Su compañero de trabajo usa mecanismos de monitoreo y control para alcanzar los objetivos del puesto que desempeña.	
34.	En las funciones que desempeña su compañero de trabajo pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	
e) SERVICIO AL USUARIO: Comunicación, Relaciones Humanas		Punt.
35.	Tiene que su compañero de trabajo la capacidad de escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización.	
36.	La comunicación o expresión oral de su compañero de trabajo al momento de comunicar un informe es altamente comprensible para los receptores.	
37.	Su compañero de trabajo tiene la capacidad para interrelacionarse con las personas que le permiten su adaptación e integración a grupos de trabajos y dar un mejor servicio al usuario.	
38.	Cada vez que usted ha requerido los servicios de un compañero de trabajo ha demostrado interés en atender y diagnosticar correctamente las necesidades y plantea soluciones adecuadas.	

Observaciones y sugerencias:

.....
.....
.....

Gracias por su atención

INSTRUMENTO N° 3 DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA DIRIGIDA AL DIRECTIVO O JEFE DE ÁREA DE LA UPSE

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral del talento humano y servicio al usuario que brinda el trabajador administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Datos referenciales:

Carrera: _____ Fecha de Evaluación ___/___/___

Cargo: _____ Profesión: _____

Instructivo:

Señale en el casillero la puntuación de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

CRITERIOS, SUBCRITERIOS E INDICADORES

1. GESTIÓN DEL PUESTO: Perfil y calidad de trabajo		Punt.
1.	El trabajador a su cargo se adapta a los cambios modificando si fuera necesaria su propia conducta.	
2.	Considera que el trabajador a su cargo tiene autocontrol de las actividades laborales.	
3.	Llenar la matriz adjunta.	
4.	El trabajador administrativo a su cargo asume las consecuencias de las decisiones que toma.	
5.	El trabajador administrativo a su cargo afronta y soluciona problemas de tal forma que agiliza los procesos de atención y servicio a los usuarios.	
6.	Desde su punto de vista su subordinado tiene la capacidad de orientar al usuario cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas, así como realizar esfuerzos adicionales que el puesto requiere con el fin de exceder sus expectativas.	
7.	El trabajador a su cargo tiene la capacidad para actuar y cumplir los objetivos del puesto con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.	
2. CONOCIMIENTOS: Disciplina laboral, iniciativa y creatividad, superación personal, conocimientos específicos y competencias técnicas del puesto.		Punt.
8.	Como jefe inmediato cree que el tiempo empleado en la atención de parte del trabajador administrativo de la UPSE es el adecuado para lograr un servicio de calidad.	
9.	El trabajador a su cargo actúa con valores, sentido de comunidad, deseo de continuar aportando al desarrollo de la UPSE.	
10.	El trabajador a su cargo identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo.	
11.	Como jefe inmediato ha podido evidenciar que el trabajador administrativo a su cargo, desarrolla planes, programas o proyectos alternativos, estrategias para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	
12.	Su colaborador (es) tiene la capacidad de predecir los resultados de las acciones realizadas enmarcadas en principios y valores que permitan alcanzar el objetivo del servicio proporcionado al usuario.	
13.	El trabajador administrativo a su cargo está comprometido con el aprendizaje de nuevas habilidades que requiere el puesto de trabajo para mejorar su rendimiento laboral.	
14.	Llenar la matriz adjunta.	
15.	Tiene los conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas.	
16.	Demuestra conocimiento para identificar los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos.	
17.	Demuestra el trabajador a su cargo tener conocimiento sobre sistemas de control requerido por	

	una nueva unidad organizacional.	
18.	Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión.	
19.	Comprende las ideas presentadas en forma oral de los requerimientos o servicio que usted como directivo necesita.	
20.	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas referentes al servicio que usted requiere el trabajador administrativo.	
21.	Tiene el trabajador a su cargo los suficientes conocimientos de matemática como para resolver problemas si el puesto lo requiere	
22.	El trabajador administrativo que colabora con usted asesora adecuadamente en materia de su competencia que le permitan tomar decisiones acertadas.	
23.	Cada vez que usted acude a él para resolver un problema el realiza análisis organizando y secuenciando el problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción para resolverlo.	
24.	Desarrolla el trabajador a su cargo conceptos nuevos para solucionar conflictos, hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles?	
3. COMPETENCIAS UNIVERSALES: Cumplimiento de las normas y organización.		Punt.
25.	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica al momento de dar un servicio el trabajador administrativo de la UPSE.	
26.	El trabajador administrativo a su cargo tiene la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización.	
27.	Identifica los cambios de leyes o de situaciones distintas que puedan afectar a la organización.	
28.	Demuestra su colaborador la aplicación de normas y reglamentos internos que contribuyen al cuidado del medio ambiente así como a la optimización de los recursos.	
29.	Maneja con responsabilidad las provisiones de recursos materiales y suministro para el área en la cual labora.	
30.	Llenar la matriz adjunta.	
4. TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: Cooperación y trabajo en equipo, cumplimiento del plan de trabajo.		Punt.
31.	Tiene el trabajador a su cargo la capacidad de enfocarse en hacer las cosas de una manera más efectiva considerando las fortalezas y debilidades que este tiene al desarrollar sus actividades.	
32.	El trabajador administrativo a su cargo demuestra planificación y gestión en el desempeño de sus funciones.	
33.	El trabajador a su cargo usa mecanismos de monitoreo y control para alcanzar los objetivos del puesto que desempeña.	
34.	En las funciones que desempeña su colaborador administrativo pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	
5. SERVICIO AL USUARIO: Comunicación, Relaciones Humanas		Punt.
35.	Tiene el trabajador a su cargo la capacidad de escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización.	
36.	La comunicación o expresión oral de quien colabora en el aspecto administrativo al momento de comunicar un informe es altamente comprensible para los receptores.	
37.	El colaborador a su cargo tiene la capacidad para interrelacionarse con las personas que le permiten su adaptación e integración a grupos de trabajos y dar un mejor servicio al usuario.	
38.	Cada vez que usted ha requerido los servicios de su trabajador administrativo ha demostrado interés en atender y diagnosticar correctamente las necesidades y plantea soluciones adecuadas.	

Observaciones y sugerencias:

.....
.....
.....

Gracias por su atención

CUADRO N° 15 Matriz de evidencia de documentos de verificación del Director.

MATRIZ PARA LA INFORMACIÓN DE APRENDIZAJE CONTINUO		
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN QUE LO DESARROLLO	DURACIÓN DE HORAS ACADÉMICAS

FÓRMULAS PARA CALCULAR EL INDICADOR ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN (calidad de la información)		
MUESTRAS		
Archivo de estudiante	Número de archivos correctos	Porcentaje
	Total de la muestra de archivos de estudiantes	
Oficios de solicitud de información de un mes	Número de oficios respondidos	Porcentaje
	Total de oficios recibidos en un mes	
Datos de egresados y graduados	Total de registros correctos	Porcentaje
	Total de la muestra de archivos de egresados y graduados	

FÓRMULAS PARA CALCULAR EL INDICADOR TIEMPO Y HABILIDAD PARA MEDIAR		
MUESTRAS		
Trámites de estudiantes	Número de trámites despachados	Porcentaje
	Total de solicitudes de los usuarios en un mes	
Solución de conflictos	Número de conflictos solucionados por periodo	Porcentaje
	Total de reclamos por período	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.4. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N° 16 Plan de Acción

PROBLEMA PRINCIPAL: Limitado control de gestión administrativa en el rendimiento laboral de las y los servidores públicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2015						
FIN DEL PROYECTO: Mejorar el control de gestión administrativa mediante la aplicación de herramientas de control que permitan evaluar el desempeño personal administrativo de la UPSE.				INDICADORES: Mejorar el control de la gestión hasta el 2017 en un 90% .		
PROPÓSITO DEL PROYECTO: Diseñar indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.				INDICADORES: Incrementar la satisfacción del usuario hasta el 2017 en un 75%.		
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRESUPUESTO	DURACIÓN	RESPONSABLE
Evaluación de la gestión administrativa	Mejorar el control de gestión del talento humano, de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.	Levantamiento de información. Generación informes Tomar correctivos	Generar informes de Gestión hasta el año 2016 en un 80%.	\$750,00	Cuatrimestral	Directivos
Diagnóstico del Personal administrativo	Promover el mejoramiento continuo en la calidad de servicio del personal administrativo de la UPSE.	Verificación de la Información Identificación de fortalezas y debilidades del personal administrativo. Toma de decisiones	Mejorar el servicio al usuario hasta el año 2017 en un 75%.	\$815,00	1 vez al año	Directivo Comisión Evaluadora UATH
Diseñar Indicadores de Gestión	Desarrollar instrumentos de medición que permitan la obtención de información referente al desempeño del personal administrativo de la UPSE de manera oportuna y eficaz para la toma de decisiones.	Socialización de indicadores. Elaboración de metodología de evaluación. Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño.	Cumplir con los procesos hasta el primer semestre 2016 en un 90%.	\$610,00	2 veces al año	Comisión Evaluadora o UATH Directivos
Evaluación del desempeño	Contar con información formal, sobre el personal administrativo que permite identificar las necesidades de capacitación y rotación de acuerdo al perfil profesional.	Evaluar el rendimiento laboral del personal administrativo de la UPSE. Cumplimiento de las leyes laborales. Elaborar Plan de Desarrollo	Generar informes de resultados de evaluación hasta el segundo semestre del 2016 en un 90%.	\$900,00	2 veces al año	Directivo Comisión Evaluadora UATH
Socialización de resultados de evaluación	Propiciar la comunicación e interacción entre los directivos y colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo y las labores diarias.	Reconocimiento público	Cumplir con el plan de desarrollo hasta el 2017 en un 75%.	\$650,00	1 vez al año	Unidad Administrativa de Talento Humano

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Aura Vélez Peralta

4.5. PRESUPUESTO

CUADRO N° 17 Presupuesto de la Propuesta

GASTOS DEL PLAN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
Facilitador	1	20,00	1.200,00
RECURSOS MATERIALES			
Esferográficos	50	0,30	15,00
Resmas de papel	20	3,00	60,00
Carpetas	100	0,50	50,00
Impresiones	3.125	0,08	250,00
Copias	8.300	0,03	250,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Computadora	1	600,00	600,00
Impresora	1	250,00	250,00
Infocus	1	600,00	600,00
VARIOS			
Transporte		50,00	50,00
Refrigerios		300,00	300,00
Imprevistos			100,00
Total			\$ 3.725,00

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Aura Vélez Peralta

La inversión realizada en esta propuesta resulta factible en vista de que con la aplicación mejorará la gestión interna de la universidad, tanto para servidores en general. El valor asciende a \$ **3.725,00** los cuáles serán financiados por la UPSE.

CONCLUSIONES

- ✓ Los indicadores de gestión como técnicas de control del desempeño están diseñados con metodología comprensible y eficaz que permitirá disponer de información relevante para la toma de decisiones.
- ✓ Al diseñar indicadores para evaluar al personal administrativo de la UPSE, va a permitir mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores de manera que aporten a la organización, además el señalamiento de la ruta adecuada para que logren cumplir con las metas establecidas en la planificación.
- ✓ Se concluye que la intervención del usuario en la evaluación del desempeño de personal administrativo es importante, siendo él quien recibe el servicio de manera directa por parte del servidor público de la UPSE.
- ✓ Los indicadores de gestión contribuye a los cambios innovadores del trabajo diario, motivando a los colaboradores a alcanzar las metas, promoviendo el mejoramiento continuo.
- ✓ El planteamiento de indicadores y su aplicación en la evaluación del desempeño está encaminado a valorar el comportamiento del talento humano y de la organización.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aprobar el modelo de indicadores de gestión por parte de las autoridades pertinentes y dar a conocer las ventajas y los beneficios, los mismos que conducen al mejoramiento continuo del personal administrativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- ✓ Se recomienda tomar en consideración este diseño de indicadores de gestión para evaluar al personal administrativo de la UPSE permitiendo mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores de manera que contribuya activamente a las metas planificadas.
- ✓ Considerar a los usuarios externos para la evaluación del desempeño su opinión es importante va incidir de manera positiva en el rendimiento del personal administrativo de la UPSE.
- ✓ Proponer herramientas complementarias para el control de gestión la misma que va a permitir que los colaboradores se sientan motivados al realizar sus actividades con responsabilidad y ética profesional.
- ✓ Aplicar la metodología de evaluación del desempeño de la presente propuesta considerando indicadores que están acordes a la realidad institucional, valorando el comportamiento del talento humano y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, T, Martin (2006) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (1ª.ed.)México – Panorama Editorial.
- Amat Joan M. (2004) Control de Gestión. Una perspectiva de dirección – Gestión 2000 –Barcelona, España.
- Alles, Martha Alicia (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario – Editorial Granica – Buenos Aires Argentina.
- Alles, Martha Alicia (2008) Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias – Editorial Granica – Buenos Aires Argentina.
- Bernal, Torres César Augusto – (2010) Tercera Edición - Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Blonda (2009). Control de gestión. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrievedfrom (<http://www.ebrary.com>)
- Chiavenato, Idalberto (2011)- Novena Edición – Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones - Editorial Mc Graw Hill – México
- Chiavenato, Idalberto (2001)- Tercera Edición – Administración – Teoría, proceso y práctica - Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A – Bogotá
- Dessler, Gary (2009) Decimo Primera Edición - Administración de Recursos Humanos – Pearson Educación – México.
- Del Cid Pérez, Alma; Méndez, Rosemary & Sandoval Recinos Franco(2007) - Primera Edición - Investigación, Fundamentos y Metodología – México - Editorial Pearson Educación
- Gareth, R. Jones – (2012) – Quinta Edición - Teoría Organizacional – Diseño y Cambio de las Organizaciones - Editorial Pearson Prentice Hall.
- Hernández & Rodríguez Sergio (2011)- Quinta Edición – Introducción a la Administración.

- Hellriegel, Don, & Jackson Susan E, Slocum John W. (2010) Administración - Un enfoque basado en competencias.(11ª.ed.) México – CENGAGE Learning.
- Lladó L., Dora María (2013) Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral. - Estados Unidos – Editorial Palibrios.
- Kaplan Robert y Norton David - Cuadro de Mandos e Indicadores de gestión de personas.
- Martínez, R. M. (2004). Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L... Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Montes Salazar Carlos Alberto (2014) Control y evaluación de la gestión organizacional. (1ª.ed.).Bogotá Colombia – Alfaomega Colombiana.
- Münch, Lourdes (2011) Planificación Estratégica – El Rumbo hacia el éxito (2ª.ed.). México. Trillas.
- Münch, Lourdes (2010) Administración del Capital Humano – El Activo más valioso de la organización” (1ª.ed.). México. Trillas.
- Münch, Lourdes (2010) Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo.(1ª.ed.). México. Pearson Educación.
- Münch, Lourdes (2007) Administración. Escuelas, Proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor(1ª.ed.). México. Pearson Educación.
- Pablos, Heredero Carmen (2006)- Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa - Madrid España - ESIC Editorial, 2006.
- Pérez, Juan F. & Carballo Veiga (2013) Control de gestión empresarial (Octava Edición) Madrid España - ESIC Editorial, 2013.
- Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) – Manual.

- Robbins Stephen P. (2009) – Fundamentos de Administración - Editorial Pearson Educación.
- Robbins Stephen P.(2009) - Administración - Editorial Pearson Education
- Robbins Stephen P.(2009) – Décimo Tercera Edición- Comportamiento Organizacional - México Editorial Pearson Educación
- Robert Kaplan y David Norton (2009) –Tercera Edición - Cuadro de Mando Integral – Editorial 2000
- Sampieri Hernández Roberto (2006) – Cuarta Edición - Metodología de Investigación – Editorial Mc Graw Hill
- Vries, W. D., & Ibarra, C. E. (2006). La gestión de la universidad: interrogantes y problemas en busca de respuestas. México: Red Revista Mexicana de Investigación Educativa. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Werther, William B., Davis Kieth (2008) Administración de recursos humanos – El capital de las Empresas (6ta ed.) México – Mc Graw Hill.
- Yáñez María Rebeca, Villatoro S Pablo.(2005) Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la institucionalidad social: hacia una gestión basada en el conocimiento - Volumen 108 de Serie Políticas sociales, - United Nations Publications, 2005.
- Diccionario de la lengua española, edición 23.^a, publicada en octubre de 2014

Normas Legales

1. Constitución de la República del Ecuador (Registro Oficial N° 449 de 20 de Octubre de 2008, Última modificación 13 de Julio de 2011).
2. Ley Orgánica de Educación Superior.(Registro Oficial N° 298 del Martes 12 de Octubre del 2010 - Quito)
3. Ley Orgánica de Servicio Público (Registro Oficial Suplemento N° 294 de 6 de octubre de 2010.

4. Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público (Decreto Ejecutivo N°. 710 – Registro Oficial – Suplemento N°. 418 de 1 de abril de 2011)
5. Normas de Control Interno Acuerdo 039 –CG – 2009 (16 de Noviembre de 2009 – Registro Oficial 78 (1 de diciembre de 2009) y Suplemento Registro Oficial 87 (14 de Diciembre de 2009).
6. Norma de evaluación de desempeño (Resolución N°. SENRES – 2008 – 000038 Publicada el 5 de marzo de 2008)
7. Norma técnica de atención al usuario en servicio público (Acuerdo Ministerial No. MRL – 2013 – 0057- Publicada el 27 de marzo de 2013)

Artículos

- Kaplan Robert a David P. Norton.-Evaluación de resultados algo más que números - Harvard Deusto Bussines .Review
- Sánchez Henríquez, Jorge; Calderón Calderón, Viviana (2012) Diseño de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria - Pensamiento y Gestión – Red de Revistas de América Latina, el Caribe, España y Portugal- pp.54-82
- Romero U. Fernando J., Urdaneta Erika (2009) Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en la Universidades Privadas – REDHECS – Artículo electrónico – Maracaibo – Venezuela.<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
- Ministerio de la presidencia Agencia Estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios – Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos- Madrid 2009.

Sitios Web

- http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Control_de_gestion&oldid=78847562
- <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PD>

- http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias

ANEXOS

ANEXO N° 1 Encuesta a los Directivos

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, JEFES DEPARTAMENTALES Y JEFES DE ÁREAS

Objetivo: Determinar la incidencia del control de gestión administrativa en el rendimiento laboral del talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

DATOS REFERENCIALES: Determine su género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Su edad comprende: De 18 a 28 De 29 a 39 De 40 a 50 De 50 en adelante
CARGO:	TÍTULO ACADÉMICO:

Instructivo:

Conteste señalando con una "X" el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	4	3	2	1
1.	¿Los informes de los resultados de su gestión le permiten tomar decisiones acerca del rendimiento del servidor administrativo?				
2.	¿Los mecanismos de información y comunicación que utiliza la UPSE son suficientes para cumplir las actividades?				
3.	¿El personal a su cargo se hace responsable cuando asumen tareas por iniciativas propias?				
4.	¿Los valores éticos influyen en la conducta de su colaborador con la finalidad de realizar el control de las actividades?				
5.	¿Los materiales y equipos de oficina se entregan oportunamente para desempeñar con eficacia la labor administrativa?				
6.	¿La planificación y control existentes en esta organización, son útiles para el desarrollo de la gestión administrativa?				
7.	¿Conoce cuales son los indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del Personal Administrativo?				
8.	¿Considera usted que la supervisión periódica del trabajo que realiza su subordinado dan paso al mejoramiento continuo?				
9.	¿Se realizan ajustes oportunos y se toman acciones respectivas en el avance de las actividades administrativas?				
10.	¿Considera usted que la información que le proporciona su colaborador genera confianza para tomar decisiones?				
11.	¿Considera que el personal administrativo que está a su cargo tiene las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas?				
12.	¿El ambiente laboral incide en las actividades diarias?				
13.	¿Sus colaboradores al realizar su trabajo diario demuestran predisposición para ejecutar las tareas?				
14.	¿El trabajo que realiza su subordinado cumple con las expectativas esperadas en calidad y tiempo?				
15.	¿El diseño de indicadores es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal de la UPSE?				
16.	¿Considera necesario que la evaluación del desempeño de los servidores públicos sea esporádica?				

Gracias por su atención

ANEXO N° 2 Encuesta al Personal Administrativo

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPSE

Objetivo: Determinar la incidencia del control de la gestión administrativa en el rendimiento laboral del talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

DATOS REFERENCIALES: Determine su género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Su edad comprende: De 18 a 28 De 29 a 39 De 40 a 50 De 50 en adelante
CARGO:	TÍTULO ACADÉMICO:

Instructivo:

Conteste señalando con una “X” el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	4	3	2	1
1.	¿Considera que los resultados de la gestión le permiten identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas con relación a sus labores?.				
2.	¿Los mecanismos de información y comunicación están de acuerdo con el avance tecnológico?.				
3.	¿Considera usted que el nivel de sus responsabilidades incide al logro de los objetivos institucionales.				
4.	¿Considera usted que los valores éticos y de conducta estimulan el control de las actividades diarias?				
5.	¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.				
6.	¿Conoce cuales son los indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral del Personal Administrativo?				
7.	¿Considera usted que análisis del avance de las actividades le permiten tomar acciones correctivas?				
8.	¿Las acciones tomadas contribuyen a los objetivos y metas planteadas?				
9.	¿Se sustenta en datos reales que genere confiabilidad de la información?				
10.	¿Son subjetivas sus apreciaciones en la toma de decisiones?				
11.	¿Considera usted que tiene las habilidades y el conocimiento necesario para realizar sus actividades y tareas de acuerdo a su Perfil Profesional?				
12.	¿Sigue usted un orden específico en sus actividades?				
13.	¿Aplica las normas y políticas administrativas de la institución en los procesos?				
14.	¿El diseño de indicadores es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal de la UPSE?				

Gracias por su atención

ANEXO N° 3 Encuesta a los Usuarios

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS EXTERNOS DE LA UPSE

Objetivo: Determinar la incidencia del control de la gestión administrativa en el rendimiento laboral del talento humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

DATOS REFERENCIALES: Determine su género: Masculino <input type="checkbox"/> femenino <input type="checkbox"/>	Su edad comprende: De 18 a 28 De 29 a 39 De 40 a 50 De 50 en adelante
---	---

Instructivo:

Conteste señalando con una "X" el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

Muy de Acuerdo	Levemente de Acuerdo	Levemente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

N°	PREGUNTAS	4	3	2	1
1.	¿Los mecanismos de información y comunicación están de acuerdo con el avance tecnológico?.				
2.	¿Tiene la Universidad equipos informáticos modernos que permitan agilizar los trámites administrativos y académicos?.				
3.	¿Considera usted que los valores éticos del servidor público se deben ver reflejados en sus acciones?				
4.	¿Considera usted que la UPSE cuenta con los recursos necesarios para dar un servicio de calidad?				
5.	¿El diseño de indicadores es necesario para evaluar el desempeño laboral del personal de la UPSE?				
6.	¿Considera usted que la información proporcionada satisface sus expectativas en calidad y tiempo?				
7.	¿El servidor público de la UPSE que lo atiende demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio?				
8.	¿Considera usted que el ambiente laboral incide en la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la UPSE?				
9.	¿El personal administrativo refleja predisposición para resolver problemas de manera inmediata?				
10.	¿El personal administrativo cumple con los tiempos para el cumplimiento de los trámites?				
11.	¿Cree usted que el personal administrativo debe mejorar en relación al servicio de presta?				

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR
4	3	2	1

12.	¿Si tuviera que valorar el desempeño del personal administrativo como lo calificaría?				
-----	---	--	--	--	--

Gracias por su atención

ANEXO N° 4 Fotografías



TOMANDO ENCUESTA AL JEFE DE DEPARTAMENTO



DIRECTOR DE ESCUELA



TOMANDO ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO – UNIDADES



TOMANDO ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO - DECANATO



USUARIOS EXTERNOS ESTUDIANTES

ANEXO N° 5 Carta Aval



UPSE

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

DIRECCIÓN UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO

La Libertad, Agosto 28 del 2015
OFICIO N° D-UATH-2015-077

Ingeniera
Linda Nuñez Guale
Directora de la Carrera de Administración Pública
En su Despacho:

De mis consideraciones:

Dando contestación a su solicitud, por medio del presente me permito comunicar a usted, la aceptación para que la Señora VÉLEZ PERALTA AURA PIEDAD Egresada de la Carrera de Administración Pública Modalidad Semipresencial, con cédula de ciudadanía No. **0916199466**, realice la investigación de su tesis de grado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, cuyo Tema es **"DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, AÑO 2015"**, quien desde ya tiene todas las facilidades y garantías para elaborar mencionado trabajo investigativo y poder hacer uso de la información proporcionada para los fines pertinentes.

Así también la **AUTORIZACIÓN**, para que la Tesis de Grado en su totalidad sea publicada en el portal de la página web de la UPSE.

Atentamente,

Ing. Mercedes Villalta López
Directora de la Unidad de Talento Humano



cc. Archivo

ANEXO N° 6 Certificado de Gramatólogo

MARITZA JAQUELINE GONZÁLEZ YAGUAL

C.I. 0914884465

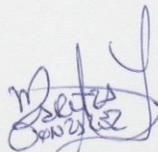
INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

REGISTRO SENESCYT: 1023-13-1235026

CERTIFICA:

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del Trabajo de Titulación de las Sra. AURA PIEDAD VÉLEZ PERALTA, con cédula de ciudadanía N° 0916199466, cuyo tema es "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015"

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del proyecto antes mencionado, por lo que la interesada puede dar el uso que estime conveniente con el presente documento.



Ing. Maritza González Yagual

GLOSARIO

ATENCIÓN AL USUARIO: Constituye el conjunto de políticas, procedimientos y métodos que permiten conocer e identificar las necesidades y el grado de atención de las y los usuarios.

COMPETENCIAS: Habilidades, destrezas y comportamientos con que la persona cumple las responsabilidades y funciones de un puesto eficaz y eficientemente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Descriptores que demuestran la competencia evidencia del logro de los resultados.

OBJETIVO: Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización/unidad operativa y establece las bases para la medición de los logros obtenidos.

OBJETIVO OPERATIVO: Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la unidad operativa así como las acciones para lograrlos. Los objetivos establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.

NIVEL JERÁRQUICO: La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

ESTRATEGIAS: Medios que se utilizan para lograr los objetivos.

DESEMPEÑO: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

EFECTO: Aquello que sigue por virtud de una causa.

EFICACIA: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; producir resultados.

MONITOREO: Hacer seguimiento para prevenir.

PERSPECTIVA: Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.

Norma Técnica de Diseño de Reglamentos y Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos, emitida mediante Resolución No. SENRES-PROC-2006-000046, publicada en el Registro Oficial No. 251, de 17 de abril de 2006, Art. 13, numeral

ACCIÓN: Medio específico prescrito para el logro de los objetivos.

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

ALTO DESEMPEÑO: Se refiere a las competencias y capacidades de los trabajadores que conducen a la creación de valor de las empresas, y al aprendizaje continuo de las mismas, para construir capital humano, y mejoramiento continuo.

POLÍTICA: Lineamientos estructurados para el manejo de la organización en cada una de las áreas, son también guías.

PROCEDIMIENTO: Forma en que debe realizarse un proceso

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de un bien o un servicio y la cantidad de factores que han servido para producirlo. La productividad se relaciona con la capacidad de los recursos para producir o no los servicios necesarios.

TABLERO DE MANDO: Enfoque que permite a la organización incorporar los objetivos estratégicos. En el sistema de administración a partir de mecanismos de medición. BSC toma la visión y la estrategia y desarrolla el método que conduce al seguimiento de los objetivos establecidos para tres perspectivas aprendizaje, clientes, procesos y finanzas.

TOMA DE DECISIÓN: El proceso de reconocer un problema, desarrollar y evaluar alternativas y elegir una

(Vargas, 2011, p.179,180, 191,192,195 Glosarios)

SIGLAS

UTAH = Unidad Administrativa de Talento Humano

RH= Recurso Humano

UNOPAC= Unidad Operativa de Acreditación

UPSE=Universidad Estatal Península de Santa Elena

PAPP= Plan Anual Políticas Públicas

SIA= Sistemas de Información Administrativo