

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS:

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO Y  
LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR  
RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC,  
PERIODO 2014 – 2015**

Presentado por:

Sandra Janett Carrascal Carranza

Asesor:

Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado

Cajamarca - Perú

2018

COPYRIGHT © 2018 by  
**SANDRA JANETT CARRASCAL CARRANZA**  
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS  
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO Y  
LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR  
RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC,  
PERIODO 2014 – 2015**

Presentado por:

Sandra Janett Carrascal Carranza

**Comité Científico**

Dr. Aurelio Vásquez Cruzado  
Asesor

M.Cs. Marco Pajares Arana  
Miembro de Comité Científico

Dr. Jesús Coronel Salirrosas  
Miembro de Comité Científico

Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú

2018



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

#### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *11:00 am* de la mañana del día 22 de marzo de dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JESÚS CORONEL SALIRROSAS**, y como integrantes del Jurado Titular **Dr. ARNALDO KIANMAN CHAPILLIQUÉN** y **Dr. MARCO PAJARES ARANA**, en calidad de Asesor el **Dr. BALTAZAR VÁSQUEZ CRUZADO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC, PERIODO 2014 – 2015”**, presentada por la **Bach. en Ingeniería de Sistemas e Informática SANDRA JANETT CARRASCAL CARRANZA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *APROBAR* con la calificación de... *EXCELENTE (17)*... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Ingeniería de Sistemas e Informática SANDRA JANETT CARRASCAL CARRANZA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *12:30 m* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
Dr. Jesús Coronel Salirrosas  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
Dr. Baltazar Vásquez Cruzado  
Asesor

  
.....  
Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
Dr. Marco Pajares Arana  
JURADO EVALUADOR

Dedico esta Tesis:

A mi Madre querida María, mis amados hijos: Aromi, Aile y Dain;  
a mis queridos hermanos y mi Padre, quiénes en todo momento me brindaron  
su apoyo y confianza en cada meta que me he propuesto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios; a la Escuela de Posgrado - Universidad Nacional de Cajamarca por ser parte de ella abriéndome sus puertas para poder estudiar mi Maestría. Así también, agradezco a los docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.

También agradezco a mi Asesor: Dr. Aurelio Baltazar, por brindarme la oportunidad de permitirme conocer sus conocimientos y saberes, así como haber tenido la paciencia para guiarme durante el desarrollo de mi investigación.

Además, agradezco a estudiantes y personal administrativo de la Escuela de Posgrado, que me otorgaron su tiempo y facilitaron la información para la ejecución de esta investigación.

Agradezco también, a M.Cs. Martha Elena Cueva Chávez y al Dr. Jesús Coronel Salirrosas, por su apoyo constante en forma presencial y a distancia.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>11</b>
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	12
1.1.1. Contextualización	12
1.1.2. Descripción del Problema	13
1.1.3. Formulación del Problema	14
1.2. Justificación e Importancia de la Investigación	15
a. Justificación Científica	15
b. Justificación Técnica-Práctica	15
c. Justificación Institucional y Personal	16
1.3. Delimitación de la Investigación	17
1.4. Objetivos	17
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>19</b>
Marco Teórico	19
2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial	19
2.1. Marco Legal	20
2.2. Marco Doctrinal de las Teorías Particulares en el Campo de la Ciencia en la que se ubica el Objeto de Estudio	21
2.2.1 Sobre Capital Humano	21
2.2.2 El Enfoque Sistemático	22
2.2.3 La Gestión Por Resultados	22
2.3. Definición de Términos Básicos	35

<b>CAPÍTULO III</b>	37
Planteamiento de la Hipótesis y Variables	37
3.1. Hipótesis	39
3.2. Variables	39
3.3. Operacionalización de Variables	40
<b>CAPÍTULO IV</b>	41
Marco Metodológico	41
4.1. Ubicación	41
4.2. Diseño de la Investigación	41
4.3. Métodos de Investigación	41
4.4. Población Muestra Unidad de Análisis y Unidades de Observación	42
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información	43
4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	44
4.7. Recursos, Equipos, Materiales e Insumos	45
4.8. Matriz de Consistencia	46
<b>CAPÍTULO V</b>	47
Resultados y Discusión	47
<b>CAPÍTULO VI</b>	70
Propuesta	70
6.1.1. Formulación de las Propuestas	70
6.1.2. Costos de Implementación de la Propuesta	71
6.1.3. Beneficios que Aporta la Propuesta	72
<b>CAPÍTULO VII</b>	75
Conclusiones	75
<b>CAPÍTULO VIII</b>	75
Recomendaciones	76
Referencia Bibliográfica	77
Anexos	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Vínculo con la Escuela de Posgrado – UNC	47
Tabla 02. Conoce Misión y Visión de la Escuela de Posgrado – UNC	48
Tabla 03. Se identifica y considera parte de la Misión y Visión de la EPG	49
Tabla 04. Tiempo dedicado que dedica a su formación académica	50
Tabla 05. De acuerdo a su vinculación con la Escuela de Posgrado – UNC, se siente	51
Tabla 06. El Liderazgo ejercido por los Directivos – EPG lo considera	52
Tabla 07. Las funciones delegadas y la estructura organizacional	53
Tabla 08. Considera usted que la EPG proporciona conocimientos y habilidades	54
Tabla 09. Ha participado en planes de mejora propuestos por la EPG	55
Tabla 09-2. En qué sentido	56
Tabla 10. Considera que en la EPG existe suficiente recompensa y reconocimiento	57
Tabla 11. Considera que los recursos y materiales tecnológicos que usa la EPG son	58
Tabla 12. La EPG cuenta con tecnologías de Punta (software y hardware)	59
Tabla 13. Con que frecuencia busca en internet durante el tiempo que permanece en la EPG	60
Tabla 14. Qué información busca en <a href="http://www.epgunc.com">www.epgunc.com</a> y NO ENCUENTRA	61
Tabla 15. A través de que redes sociales usted accede a información sobre EPG	62
Tabla 16. Los sistemas y procesos de gestión de la EPG son comprensibles	63
Tabla 17. EL liderazgo y compromiso de la Alta Dirección permite la planificación	64
Tabla 18. Qué métodos utiliza la EPG para identificar áreas de mejora	65
Tabla 19. Considera que entidades con la SUNEDU contribuyen a que la EPG se actualiza con los estándares de calidad	66
Tabla 20. La entidad proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos de sus servicios y están debidamente registrados	67
Tabla 21. Los mecanismos utilizados por la EPG para relacionarse con los clientes y parte interesadas ha permitido la retroalimentación de estos, sobre el producto o servicio brindado	68
Tabla 22. Que considera usted que debería mejorar EPG con respecto a sus servicios avances y tecnológicos	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Vínculo con la Escuela de Posgrado – UNC	47
Gráfico 02. Conoce Misión y Visión de la Escuela de Posgrado – UNC	48
Gráfico 03. Se identifica y considera parte de la Misión y Visión de la EPG	49
Gráfico 04. Tiempo dedicado que dedica a su formación Académica	50
Gráfico 05. De acuerdo a su vinculación con la Escuela de Posgrado – UNC, se siente	51
Gráfico 06. El Liderazgo ejercido por los Directivos – EPG lo considera	52
Gráfico 07. Las funciones delegadas y la estructura organizacional son	53
Gráfico 08. Considera usted que la EPG proporciona conocimientos y habilidades	54
Gráfico 09. Ha participado en planes de mejora propuestos por la EPG	55
Gráfico 09-2. En qué sentido	56
Gráfico 10. Considera que en la EPG existe suficiente recompensa y reconocimiento	57
Gráfico 11. Considera que los recursos y materiales tecnológicos que usa la EPG son	58
Gráfico 12. La EPG cuenta con tecnologías de punta (software y hardware)	59
Gráfico 13. Con que frecuencia busca en internet durante el tiempo que permanece en la EPG	60
Gráfico 14. Qué información busca en <a href="http://www.epgunc.com">www.epgunc.com</a> y NO ENCUENTRA	61
Gráfico 15. A través de que redes sociales usted accede a información sobre EPG	62
Gráfico 16. Los sistemas y procesos de gestión de la EPG son comprensibles	63
Gráfico 17. EL liderazgo y compromiso de la Alta Dirección permite la planificación	64
Gráfico 18. Qué métodos utiliza la EPG para identificar áreas de mejora	65
Gráfico 19. Considera que entidades con la SUNEDU contribuyen a que la EPG se actualiza con los estándares de calidad	66
Gráfico 20. La entidad proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos de sus servicios y están debidamente registrados	67
Gráfico 21. Los mecanismos utilizados por la EPG para relacionarse con los clientes y parte interesadas ha permitido la retroalimentación de estos, sobre el producto o servicio brindado	68
Gráfico 22. Que considera usted que debería mejorar EPG con respecto a sus servicios avances y tecnológicos	69

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01. Operacionalización De Variables	40
Cuadro 02. Matriz de Consistencia	46
Cuadro 03. Capacitaciones Para Capital Humano	72
Cuadro 04. Sistemas de Información	74

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación: Optimización de procesos relacionados con capital humano, sistemas de información y gestión por resultados de la escuela de Posgrado – UNC, periodo 2014 – 2015, trata de contribuir al mejoramiento inmediato de los procesos mencionados. Por ello, el problema de investigación es ¿Cómo optimizar los procesos relacionados con el Capital Humano, sistemas de información y gestión por resultados de la Escuela de Posgrado- UNC, 2014-2015? El objetivo general es optimizar los procesos relacionados con el capital humano, sistemas de información y de gestión por resultados de la Escuela de Posgrado. El método utilizado es el hipotético deductivo y analítico sintético, para recopilar la información se usó las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta. Luego de obtenida la información los datos fueron procesados en el programa SPSS y Microsoft Excel, se trabajó una muestra al azar conformada por 123 personas entre Docentes, Personal Administrativo y Estudiantes. Los resultados de dicha muestra determinaron que los procesos relacionados con el capital humano y los sistemas de información y la gestión por resultados en la Escuela de Posgrado-UNC tiene algunas falencias las cuales se muestran en los diferentes gráficos generados, las políticas de capacitación e incentivos son bajas haciendo que los porcentajes en la eficiencia del capital humano sean entre medio y bajos. Por otra parte, de acuerdo al estudio, existe deficiencia en los sistemas de información usados teniendo problemas para brindar los servicios finales. Es importante que la EPG genere nuevas estrategias para que se puedan adaptar a los nuevos avances tecnológicos.

Falta una buena planificación, control y mejoramiento continuo y esto se debe a la falta de comunicación entre los actores; los procesos relacionados con los sistemas de información deben ser renovados y aplicados a todos los actores para la mejora de la gestión por resultados en la Escuela de Posgrado.

### **Palabras Claves:**

Optimización, Capital Humano, Sistemas de Información, Gestión por resultados, procesos

## ABSTRACT

The present research work: Optimization of processes related to human capital, information systems and management by results of the postgraduate school - UNC, period 2014 - 2015, tries to contribute to the immediate improvement of the aforementioned processes. Therefore, the research problem is How to optimize the processes related to Human Capital, information systems and management by results of the Graduate School- UNC, 2014-2015? The general objective is to optimize the processes related to human capital, information systems and management by results of the Graduate School. The method used is the hypothetical deductive and synthetic analytical, to collect the information was used the techniques of observation, interview and survey. After obtaining the information, the data were processed in the Microsoft Excel program; a random sample was made up of 123 people, including teachers, administrative staff and students; the results of this sample determined that the processes related to human capital and information systems in the Graduate School is weakened by the lack of communication between the actors, has much to do with the socio-economic aspect and on the other hand in their processes related to the information system, new systems must be applied to improve management by results in the Graduate School.

**Keywords:**

Optimization, Human Capital, Information Systems, Management by results, processes

# **CAPÍTULO I**

## **Introducción**

La contabilidad y economía son el pilar en los sistemas de información empresarial, de ahí su importancia para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización.

El conocimiento ocupa un papel preponderante en el paradigma económico en el que actualmente vivimos, en muchas organizaciones están considerando al capital humano como parte primordial.

Dentro de los distintos intangibles que componen el capital intelectual de una organización destaca, en primer lugar, el capital humano. Este se puede definir como el conjunto de saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización. Sin duda, esta familia, es el principal motor capaz de generar ventajas competitivas en una organización.

La formación académica y la permanente capacitación, es muy importante para las organizaciones especialmente para la Escuela de Posgrado-UNC, pues como es una organización del más alto nivel, el capital humano debe estar bien preparado y pueda brindar un abanico de posibilidades hacia los clientes externos e internos.

La calidad en los servicios brindados otorga una ventaja competitiva, sobre las demás instituciones, logrando con ello que los docentes, estudiantes y personal administrativo se muestren orgullosos de los resultados obtenidos. Con esta motivación la gestión por resultados será positiva, se definirán y priorizarán los recursos necesarios, los presupuestos, los proyectos, procesos y actividades a mejorar, se establecerán planes, programas y estrategias considerando los objetivos e

indicadores. Con ello se obtiene los logros, se evaluará y medirá el desempeño y existirá retroalimentación de todos los involucrados.

Para la presente investigación se consultó con el personal inmerso, realizando encuestas a grupos focales y de la población objeto de estudio que son los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Escuela de Posgrado – UNC, periodo 2014-2015.

## **1.1. Planteamiento del Problema de Investigación**

### **1.1.1. Contextualización**

Es muy importante y de interés conocer y optimizar los procesos relacionados con el capital humano, tener conocimiento de los sistemas de información existentes para lograr con ello una gestión de resultados óptima, es por ello que se ha realizado la investigación en la Escuela de Posgrado – UNC durante el periodo 2014-2015.

Desde una visión panorámica se ha prestado atención a la existencia de problemas como: Deficiencias en la gestión y liderazgo, poco compromiso con la institución, inadecuada comunicación entre la alta dirección y el personal administrativo, falta de reconocimiento al esfuerzo y compromiso que tienen los trabajadores administrativos, el trabajo de equipo no se puede apreciar claramente. Se apreció además poco interés en uso de tecnologías de información, duplicidad y errores en la información de los estudiantes y docentes, no existieron reglas fijas para la elaboración y emisión de reportes académicos y administrativos, así como tampoco hay una buena gestión por resultados.

En tal sentido esta investigación y considerando las características existentes, el periodo de la investigación será corto y su análisis se hará

desde el año 2014 al 2015.

Las variables identificadas son: Capital Humano, Sistemas de Información y Gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC

### **1.1.2. Descripción del Problema**

La Escuela de Posgrado de la UNC se enmarca en un proceso permanente hacia la excelencia, articulando todas sus áreas, su capital humano, los sistemas de información y la gestión por resultados; sin embargo, en muchos de los casos se puede apreciar una serie de aspectos tales como la deficiencia en la entrega de reportes, bases de datos desactualizados, los mismos que tienen que ver con la utilización de los software y programas informáticos usados actualmente y son un apoyo para brindar la información requerida.

La Escuela de Posgrado – UNC, atiende con servicios educativos a 645 estudiantes aproximadamente, cuenta con 120 docentes invitados que enseñan en las diferentes maestrías y doctorados; se brindan además servicios de asesoramiento, diplomados y cursos – taller.

Así mismo se atiende servicios educativos por convenio con el Gobierno Regional de Cajamarca existen 550 becados que estudian en cada una de las provincias del departamento de Cajamarca con lo cual se incrementa el capital humano en cada sede.

La Escuela de Posgrado-UNC atiende una gran demanda como es la formación del capital humano la cual, debe potenciarse, para que la capacidad productiva del individuo crezca y con ello lograr mayor

eficiencia, mejorar los ingresos y cumplir con los objetivos finales que es el desarrollo empresarial y el desarrollo económico-social de la Región; es por ello que se afirma que debe existir más inversión en el capital humano para cumplir con estos objetivos.

Ante este reto la Escuela de Posgrado de la UNC debe responder con eficiencia y eficacia para lograr los fines, objetivos, visión y misión.

Ante lo descrito anteriormente, nos formulamos la siguiente interrogante.

### **1.1.3. Formulación del Problema**

#### **Problema General.**

¿Cómo optimizar los procesos relacionados con el Capital Humano y los Sistemas de Información para mejorar la Gestión por Resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014-2015?

### **1.1.4. Preguntas auxiliares.**

¿Cómo optimizar los procesos relacionados con el capital humano, en sus aspectos socio económico y su participación en la gestión administrativa de la Escuela de Posgrado-UNC?

¿Cómo mejorar los procesos relacionados con los Sistema Información y su aplicación para mejor la gestión de la Escuela de Posgrado-UNC?

¿Cuáles son los instrumentos de gestión y como estos permiten orientar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado – UNC?

### **1.1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

#### **Justificación científica**

La investigación que se pretende realizar permitirá conocer la situación del capital humano y de los sistemas de información y plantear sugerencias para mejorar y optimizar tanto la acción eficiente y eficaz del capital humano como el uso óptimo de la infraestructura informática a favor de una gestión por resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015

Existen trabajos relacionados con el sistema de gestión de recursos humanos, gerencia para el emprendimiento en instituciones públicas, las organizaciones necesitan alcanzar sus objetivos y contribuir con su propio desarrollo y crecimiento y esto también involucra a las instituciones educativas en general; en tal virtud, con esta investigación se espera contribuir con la Escuela de Posgrado-UNC y con las organizaciones públicas en general, estableciendo no solo la parte técnicas, sino métodos de trabajo, uso de tecnologías de información, gestión por resultados.

#### **Justificación técnico-práctica**

La presente investigación permitirá analizar y proponer estrategias necesarias para mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC, al usar nuevas técnicas con su capital humano debidamente capacitado y el uso óptimo de los sistemas de información ayudaremos a solucionar los problemas de la Escuela de Posgrado, planificando, controlando y evaluando capacidades y destrezas y verificar que el Plan Estratégico de la Escuela de Posgrado-UNC, se esté cumpliendo con

seguridad, eficacia y responsabilidad, logrando los objetivos finales de la Escuela de Posgrado – UNC, para obtener mejores beneficios y una gestión de calidad que lleve a la excelencia.

Debe existir un replanteo de procesos y en primer lugar se debe capacitar a los trabajadores, considerar un control de calidad de los servicios brindados y esto debe ser una filosofía que debe difundirse para lograr con ello el cumplimiento de los objetivos a mediano plazo.

Por otra parte deben existir medios modernos para el manejo eficiente de la información en sus diferentes niveles jerárquicos.

El profesional actualmente debe estar a la medida y cumplir con los ciertos requisitos, no solo en las aulas sino en eventos académicos y trabajos desarrollados por la EPG-UNC.

La presente investigación es importante para la sociedad, para la Universidad porque va a permitir generar un marco laboral conceptual para delinear, en el futuro, estrategias de evaluación y la toma de decisiones en forma integral.

### **Justificación institucional y personal**

La presente investigación ayudará a mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC, generando información que se usará posteriormente para la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de la calidad y llegar a la excelencia.

En la Escuela de Posgrado, las enseñanzas son del más alto nivel, cada vez más eficientes y eficaces, evaluando la competencia y el mercado,

ofreciendo una mejor infraestructura apoyados con buenos medios tecnológicos, audiovisuales y materiales.

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

La presente investigación tiene la siguiente delimitación:

- a) **Conceptual:** la investigación aborda un tema de la disciplina de la Administración y Gerencia Empresarial en los aspectos referidos al capital humano y el Sistema de Información en una institución pública como la Universidad Nacional de Cajamarca concretamente en la Escuela de Posgrado.
- b) **Espacial:** la investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Cajamarca, Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Posgrado.
- c) **Temporal:** la investigación se realizará durante el periodo 2014-2015.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Optimizar los procesos relacionados con el Capital Humano, Sistemas de Información para mejorar la Gestión por Resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- ) Optimizar los procesos relacionados con el capital humano, en sus aspectos socio económico, para mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC.
- ) Mejorar los procesos relacionados con los sistemas de información en sus procesos y aplicación para mejorar la gestión de la Escuela

de Posgrado-UNC.

) Conocer los instrumentos de gestión y como estos permiten orientar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado – UNC.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial**

Las nuevas tendencias en el mundo en el trabajo y dentro de las organizaciones de la tecnología son más cambiantes, es un reto que las organizaciones tienen que considerar, las mejor preparadas son las que asegurarán su supervivencia. Existen antecedentes de investigación sobre el tema en estudio en el Perú, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos sobre Potencial humano y estímulos organizacionales, en la Universidad Pontificia Católica del Perú, Gestión de Talentos, el Instituto Nacional de Estadística e Informática con su tema: Compendio de Normatividad sobre el uso de Tecnologías de Información en el Perú, Tesis Doctoral de la Universitat Rovira i Virgili, pero que engloben en Capital humano, los sistemas de información y gestión por resultados en institución pública no existe.

MORA BAUTISTA, Fernanda. (2008). en su Tesis: *Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.* Bogotá, propone como tema central en su tesis la Gestión de talento humano, teniendo en cuenta el capital humano, social, estructural e intelectual, logrando con ello estrategias de comunicación, mejorando las relaciones internas, es importante destacar que en su trabajo analizó y sistematizó con la recolección de información, brindando nuevas propuestas y estrategias para la toma de decisiones.

Se debe utilizar nuevas estrategias y herramientas como la vigilancia tecnológica, creatividad, previsión y cooperación en la organización.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). En su obra *Gestión de Talento Humano*, considera un nuevo enfoque donde las personas son consideradas sujetos activos que provocan decisiones y emprenden acciones, las considera agentes proactivos con iniciativa propia, con inteligencia y habilidades humanas.

MASSARO, Victoria. (2015). En su Tesis *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*. Bogota, donde propone que debe existir motivación y satisfacción laboral, debe existir una evaluación de desempeño por competencias, con estas propuestas y con un buen Sistema de información mejorará la gestión por resultados en la institución.

MARCILLO MERINO, Norma. (2014). En su Tesis *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí-Ecuador*. Establece que debe existir una sensibilización con el capital humano, igualmente indica que a la tecnología empleada y teniendo un ambiente positivo mejora la vida laboral en las organizaciones, con ello se logra que el capital humano sea más eficiente en las labores diarias cumpliendo las metas finales.

## **2.2. Marco Legal**

En el Marco Legal tenemos:

1. Ley Universitaria – Ley N° 30220
2. Reglamento de la Universidad Nacional de Cajamarca
3. Organigramas de la Universidad Nacional de Cajamarca y de la Escuela de Posgrado.

4. Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado-UNC
5. Protocolo de Investigación 2014
6. MOF de la Escuela de Posgrado-UNC
7. ROF de la Escuela de Posgrado-UNC
8. Plan Estratégico de la Escuela de Posgrado-UNC
9. Resolución Ministerial N° 034-2012-TR, Ley de promoción a la inversión en capital humano, tiene como objeto promover el desarrollo del capital humano por medio de la capacitación continua.
10. LEY N° 27658, Proceso de Modernización de la Gestión del Estado Peruano.
11. Compendio de Normatividad sobre el uso de Tecnologías de Información en el Perú – Instituto de Estadística e Informática.

### **2.3. Marco Doctrinal**

#### **2.3.1. Sobre Capital Humano**

##### **Becker, Gary/ Mincer, Jacob**

El crecimiento económico no solo depende de la cantidad, sino también de la calidad, el grado de formación y la productividad de las personas. Aumenta la productividad y mejora la eficiencia.

Se tiene que considerar que si se tiene un capital humano bien capacitado, que se supera en sus metas y aumenta su productividad ayudará que la empresa o institución logre un buen rendimiento en un menor tiempo a un menor costo, teniendo a un colaborador positivo logrará sus metas con más facilidad.

##### **Marshall, Alfredo**

Las inversiones en capital humano y el destacado papel que familia desempeña en la creación. “El capital más valioso de todos – dice Marshall – es el que se ha invertido en seres humanos”.

Muchas empresas apuestan por su capital humano siempre pensando en la relación familiar y cómo se puede ayudar a la familia, siempre evaluar su desempeño, pero sin dejar de observar el apoyo familiar, con ello se logrará que en cualquier momento en cualquier lugar el colaborador esté presto a apoyar logrando un trabajo en equipo.

### **2.2.2 El Enfoque Sistemático**

#### **Von Bertalanffy, Ludwig**

El enfoque sistemático es un tipo de proceso lógico que se aplica para resolver problemas y comprende las siguientes seis etapas clásicas: identificación del problema, determinar alternativas de solución, seleccionar una alternativa, puesta en práctica de la alternativa seleccionada, determinar la eficiencia de la realización y revisar cuando sea necesario cualquiera de las etapas del proceso.

### **2.2.3 La Gestión por Resultados**

#### **Drucker**

La dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados.

Es importante considerar la productividad, la innovación de sus servicios y productos y la rentabilidad existente para lograr los objetivos planteados. Los procesos deben estar bien definidos y la buena actitud

de los colaboradores hará que la empresa crezca siempre teniendo en cuenta la responsabilidad social con su entorno.

Drucker explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos.

La Teoría Neoclásica dirigió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización, desplazando así la idea anterior de las llamadas "actividades-medio" donde el enfoque principal estaba basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las "actividades", ahora todos se centran en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación ahora dejó de ser "cómo" administrar y avanzó a "por qué" y "para qué" administrar. El énfasis se enfocó en hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los

accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible.

La Administración por Objetivos APO es:

- ) Un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.
- ) Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- ) Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- ) Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

Con APO se debe lograr los objetivos de una manera tangible, la toma de decisiones, se debe considerar los procesos y tiempos determinados. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

### **Orígenes de la Administración por Objetivos**

El término tiene origen en la década de 1960, el pensador Peter Drucker, Management by objectives (administración por objetivos), que se aplica de manera individual a los colaboradores, junto a otros métodos que reflejen la productividad en lo institucional en virtud de su misión social.

En el año de 1998, producto del Consenso Santiago, que constituye una revisión del Consenso de Washington, la mayoría de los países de Latinoamérica reconoció la importancia de reformar el Estado y enfocar

las políticas para el desarrollo institucional.

El Banco Mundial empezará a revalorizar las instituciones y resaltó las necesidades de separar las fallas de mercado de las instituciones. Con esto surgió la importancia de “medir cuales son los resultados en la gestión pública”. Esto tiene la ventaja de que genera información para que la alta dirección tome decisiones y busque las mejores estrategias, mejorando la calidad de los servicios y productos brindados que se ofrecen a los clientes, usuarios y la sociedad, para ello es necesario liderazgo y capacidad de innovación.

Panamá, de acuerdo con un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, es uno de los países que han tenido avances en la gestión por resultados, aplicándose este enfoque en forma progresiva y sostenida. Es uno de los más grandes desafíos para este país a mediano y largo plazo siendo un reto para la mejora en la administración pública, mejorando el crecimiento y desarrollo en materia de competitividad.

La Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido actualmente el cual se identifica con el pragmatismo y el sentido demócrata de la Teoría Neoclásica. Su creador, Peter F. Drucker, en su libro “The Practice of Management” presenta por primera vez este modelo como solución a los problemas de su época, causados por la crisis de 1929 en EEUU. La empresa privada estadounidense enfrentaba presiones por parte del gobierno, quienes querían ejercer más control y entrometerse más en los asuntos económicos del país. Se percibía entre

los altos ejecutivos de las empresas de la época cierta apatía y resistencia con los controles ejercidos por sus superiores, lo cual generó tensiones entre unos y otros.

En la búsqueda del equilibrio entre las partes y sus objetivos, Drucker sugiere ideas como la descentralización y la administración por resultados, aumentando la participación, descentralizando las decisiones, permitiendo el autocontrol y la autoevaluación y proporcionando más libertad y flexibilidad a los controles existentes.

### **Determinación o Fijación de Objetivos:**

Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase, un conjunto de números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible o cuantificable, pertinente, importante y compatible con los demás resultados.

Para su fijación se deben considerar los siguientes aspectos:

- ) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- ) Los objetivos son de los individuos, no de la empresa. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- ) Los objetivos de los empleados no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa, sin embargo, éstos no deben estar en conflicto con los de la organización, el objetivo de la gerencia es lograr su compatibilidad.
- ) Los empleados tienen una serie muy grande, visible u oculta, de

necesidades, objetivos y metas personales.

- ) La importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:
- ) Permiten el trabajo en equipo.
- ) Proporcionan a la organización una directriz precisa, orientada a un fin común.
- ) Son una base segura para verificar el valor de las metas y los planes.
- ) Permiten prever el futuro, evitando el azar.
- ) Orientan adecuadamente la asignación de recursos.

Características Estructurales de la Administración por Objetivos: “Qué hacer”:

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Características de Comportamiento de la Administración por Objetivos: “Cómo hacer”:

1. Se hace énfasis en el compromiso propio de los gerentes en relación con las metas.
2. Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.

3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y a la orientación específica por parte del superior.

Al ser una técnica participativa de planeación y evaluación, la administración por objetivos permite a los diferentes niveles gerenciales definir los aspectos prioritarios, de la siguiente forma:

- J En el establecimiento cuantitativo de los objetivos. Pues a través de ella los superiores y los empleados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios y establecen objetivos por alcanzar en un determinado periodo, dimensionando las respectivas contribuciones.
- J En el seguimiento sistemático del desempeño. Ya que se procede a efectuar las correcciones necesarias.

Criterios para la selección de objetivos: Deben establecerse de acuerdo con las prioridades y la contribución de ellos al logro de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios son:

- a. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c. Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.

- h. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

Jerarquía de objetivos: Las organizaciones persiguen más de un objetivo, lo cual hace necesario determinar su jerarquía y prioridad según su contribución a la organización en general. Esta jerarquía puede sufrir innumerables cambios, ya sea en ubicación o sustitución.

- a. Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.
- b. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.
- c. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
- d. Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

Ventajas de la Administración por Objetivos:

**KOONTZ, Harold, en su libro Administración por Objetivos,**

## **Señala Cuatro Ventajas**

1. **Mejoría de la administración:** Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da como resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.
2. **Clarificación de la organización:** Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.
3. **Estímulo al compromiso personal:** Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
4. **Desarrollo de controles efectivos:** En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar

controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

El capital humano puede definir como el conjunto de saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización (Proyecto Meritum, 2002). Sin duda, esta familia es el principal motor capaz de generar ventajas competitivas en una organización.



El final del proceso del capital humano no termina con lograr altitud, sino mantenerse. En este sentido, las organizaciones deben recurrir a la educación continua como sistema que les permita actualizar a sus recursos humanos.

La pérdida o reemplazo del capital humano se puede solucionar financieramente, pero perder un colaborador nos puede acarrear problemas que necesitan de soluciones más complejas. Toma tiempo para reclutar y capacitar capital humano para formar equipos de trabajo sólidos.

El fortalecimiento del capital humano debe ser enfocado desde cinco perspectivas: educación, salud, cultura, seguridad y género.

Con la educación permite a los ciudadanos la inserción al trabajo mejor remunerado, trascendiendo en la forma de vida.

En salud posibilita el bienestar físico de las personas.

Si se tiene una persona integral, la cultura es parte muy importante y fortalece al capital humano de nuestro país.

La seguridad es prioritaria y la igualdad de género, nuestra sociedad debe ser homogénea en la cual el desarrollo de los seres humanos facilite mejores condiciones de vida para todos especialmente el Escuela de Posgrado-UNC.

Cada colaborador tiene sus propias características y se lo debe conocer para con ello saber sus necesidades y satisfacciones logrando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

“El cliente tiene unas necesidades y expectativas. Su satisfacción le aporta un determinado valor”<sup>1</sup>

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son las motivaciones y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado<sup>2</sup>

En los principios de Taylor y Fayol colocaron las bases de la

---

<sup>1</sup> PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, JOSÉ A., “Gestión de la Calidad Empresarial”, 1994. Pag. 29

<sup>2</sup>CERTO, Samuel. “Administración Moderna 8va Ed. Pearson Educación. Santafé de Bogotá. 2003. P354.

administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo del capital humano que interviene en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección. La administración de recursos humanos es multidisciplinaria, requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimiento.

### **Gestión por Resultados**

CÓRDOVA S. Francisco.

“El presupuesto por Resultado. Un instrumento innovador de gestión pública”.

Hace una contextualización histórica del Presupuesto por Resultados, tanto histórica, desde los esfuerzos de Naciones Unidas en 1990, como geográfica, de los antecedentes en diversos países de América Latina, así mismo identifica cuatro iniciativas aisladas de instrumentos de gestión por Resultados en el Perú, que son incipientes: los Convenios de Gestión de la PCM, los Convenios de Administración por Resultados del MEF, los Convenios de Gestión del FONAFE y los Acuerdos de Gestión en el sector salud; todos ellos con escasa articulación y coordinación para la planificación y evaluación de la gestión pública.

Es necesario identificar aquellos procesos y concepciones que han dificultado la eficiencia del gasto, y que se encuentran en el corazón mismo del aparato estatal.

RODRÍGUEZ LARRETA, Horacio y REPETTO, Fabián (2006).

“Herramientas para una Administración Pública más eficiente. Gestión por

Resultados y Control Social”. Buenos Aires, Argentina, 2006. Las conclusiones y recomendaciones, están referidas a la implementación de un control de gestión integral, en cuanto a las instituciones gubernamentales encargadas de ejercer el control de gestión de la administración pública y de nuevos diseños institucionales

La Escuela de Posgrado-UNC, es un sistema concreto cuyo modelo es el siguiente:

- a. **Composición:** La Alta Dirección de la Escuela de Posgrado-UNC, personal docente, personal administrativo y personal de apoyo.
- b. **Entorno:** La Comunidad de Cajamarca, La Universidad Nacional de Cajamarca, las instituciones públicas y privadas que se relacionan directa o indirectamente con la Escuela de Posgrado - UNC.
- c. **Estructura:** La EPG tiene una organización jerárquica, compuesta por nueve Directores de Unidad de Posgrado, un Secretario Académico, el Director de la EPG, 14 personal administrativo.
- d. **Mecanismo:** Las actividades que realizan los directivos en relación a la gestión académica y administrativa de la Escuela de Posgrado-UNC.

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Plan Estratégico:** Consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Teniendo en consideración la estructura del Sector Público, se debe tener una visión panorámica del planeamiento estratégico en el sector público

### **La Planificación:**

La planificación es el primer paso del proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograrlos objetivos.

Se puede decir que cuando planificamos escogemos los mejores métodos para la buena toma de decisiones y con ello cumplir con los objetivos finales.

### **La Organización:**

La organización posibilita la creación de una estructura funcional que permite expresar las relaciones entre áreas, líneas de autoridad, la forma de trabajo e integración de las dependencias de tal forma que se puedan representar en función de sus planes estratégicos planteados.

**Dirección:** Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

**Control:** El control es considerado como la técnica que consiste en poner en marcha planes, proyectos, órdenes, así como registrar todos los procesos de producción, con el fin de determinar si lo proyecta con los resultados reales

obtenidos, y si, se han logrado de acuerdo con los objetivos planeados. Ha sido clasificado en control previo y control posterior.

El control en la administración pública, centralizada y del personal que la realiza, se lleva a cabo mediante el rigor estricto que establecen las leyes.

***Clientes internos:*** Son los docentes y personal administrativo que trabajan en la Escuela de Posgrado-UNC, quiénes se encargan de brindar y dar formación en las competencias, habilidades y destrezas a los estudiantes de Doctorados y Maestrías de la EPG-UNC.

***Clientes externos:*** Son las personas y organizaciones que requieren directa o indirectamente los servicios de la Escuela de Posgrado - UNC.

***Transformación:*** Se definirán ante la eficiencia en los conocimientos, personalidad y experiencia en las consideraciones, del cual depende la calidad del servicio, orientados para el logro de una formación profesional de calidad.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

El capital humano debe desarrollarse constantemente, es por ello que las organizaciones empresariales públicas y privadas buscan sistemas de educación que puedan ayudar a potenciar el capital humano, con la finalidad cumplir con los objetivos y metas a través de la mayor eficiencia, eficacia y productividad en beneficio de la organización y de los usuarios.

Las grandes empresas de los países desarrollados invierten en su capital humano, para poder competir y afrontar con innovaciones el mercado actual, logrando con ello brindar servicios y productos de calidad.

En el Perú existen organizaciones públicas y privadas que brindan estos servicios de capacitación como, por ejemplo: Ministerio de Educación en su plataforma de PeruEduca que brinda servicios educativos a los docentes de todo el país, obteniendo importantes resultados como son cursos online para docentes, estudiantes y auxiliares, ejecutándolos efectivamente en cualquier parte del país en donde existe servicio de internet y que esté inscrito en su plataforma virtual, brinda asesoramiento, no sólo en castellano sino en quechua y otros dialectos indígenas, también ofrecen cursos por nivel educativo, por especialidad, ofrece becas a sus mejores estudiantes, su material bibliográfico es muy grande y muy específico para todas las áreas teniendo convenios con otras instituciones logrando una calidad alta en su enseñanza; en el caso de los estudiantes de los diferentes niveles educativos teniendo en cuenta la importancia de la inclusión social, brinda cursos de braille, cursos de discapacidad motora, de audio entre otros, realmente tienen un staff de profesionales en la educación bien capacitados que puede enseñar y evaluar en

cualquier momento, su plataforma tiene un mantenimiento constante logrando menores problemas con la conectividad, enviando las calificaciones finales y artículos importantes a los correos personales de cada participante; esto sucede en menor porcentaje pero también esto sucede en empresas privadas como Gloria, Nestlé, SENATI, Laive, Alicor, y empresas mineras.

En la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca existen carencias respecto al acceso a capacitaciones especializadas para el personal administrativo y en torno a tecnologías de información pues se cuenta con capital humano, equipos de cómputo, redes e internet, pero es necesaria la implementación servicios educativos a los clientes internos.

La informática en el mundo globalizado va actualizándose constantemente y con ello las organizaciones tienden a estar a la par. El capital humano debe estar bien preparado, las tecnologías de información y los equipos deben ser usados en su totalidad, lo que quiere decir en otras palabras dándole un uso óptimo.

Percibimos que en la Escuela de Posgrado-UNC, existe una subutilización de los equipos que se traduce en demoras en los servicios prestados, por cálculos en forma manual en la parte académica, duplicidad en la información, los formatos que necesitan mejoras, los resultados son tardíos, por la falta de actualización de información los clientes externos.

En la parte académica la entrega de actas es fuera de fecha y en los pagos en muchos casos el estudiante tiene que entregar nuevamente sus comprobantes de pago pues no figuran como tal acarreando gastos para el cliente. Los clientes internos (docentes) tienen problemas en muchos de los casos no son informados de nuevos cambios en la EPG-UNC, por ejemplo, todavía no se ha socializado el nuevo Protocolo de Investigación, sería bueno una capacitación a todos los docentes e

informe acerca de estos cambios.

La Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con diferentes tecnologías de información (equipos de cómputo, software informático, servidores de bases de datos, redes, internet), pero no se aprovecha adecuadamente el poder de las telecomunicaciones y la computación para la capacitación del capital humano existente (alumnos, docentes y personal administrativo), sólo un 20% de usuarios las usan y en forma eventual, los demás están desinformados o tiene miedo al cambio, no existe un análisis de eficiencia hasta el momento.

### **3.1. Hipótesis**

El capital humano debidamente capacitado y especializado y los sistemas de información adecuados, debidamente implementados y usados, permitirán mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015.

### **3.2. Variables**

#### **Variable 1**

Capital Humano

Sistemas de Información

#### **Variable 2**

Gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC

### 3.3. Operacionalización de Variables.

**Cuadro N° 01**

<b>OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORAR LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC, PERIODO 2014 – 2015</b>					
HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES		
			DIMENSION	INDICADORES	FUENTES O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
El capital humano debidamente capacitado y especializado y los sistemas de información debidamente usados permitirá mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015	Capital Humano	Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país.	Eficiencia del Capital Humano	Calidad de eficiencia, trabajo en equipo, potencialidad	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Competitividad del Capital Humano	Disposición del Capital Humano para medir su competitividad	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Políticas de capacitación	Desempeño, acreditación, metas, plan de acción	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Incentivos por productividad	De acuerdo a la productividad, calidad, más y mejor formación y trabajo en equipo	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
	Sistemas de Información	Procesamiento automático de información mediante dispositivos electrónicos y sistemas computacionales	Equipos tecnológicos	Infraestructura, Capital Humano, grado o nivel de actualización del equipo, nivel de informatización	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Uso de internet	Tiempo promedio al día de uso de redes sociales, drive u otros	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Adaptación a los Avances tecnológicos	Investigación y desarrollo	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
	Gestión por resultados de la Escuela de Posgrado-UNC	Establecimiento e implementación de políticas de recursos humanos, financieros y de tecnología de información necesarias para que la Organización pueda llevar a cabo eficazmente sus actividades	Planificación	Disposición del Capital Humano, valores, misión, misión	Documentación, reglamentos, protocolos, Observación directa, Cuestionarios, Encuestas
			Control	Orientación, formación Toma de decisiones	
			Evaluación	Perfeccionamiento	
			Mejoramiento	Evaluación de Rendimiento, Liderazgo	

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. UBICACIÓN**

La Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se encuentra ubicada en el distrito de Cajamarca, en el Km. 3.5 por la carretera al distrito de Baños del Inca. La presente investigación abarca el periodo 2014 -2015.

#### **4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Tipo de Investigación: Aplicada

Nivel de la Investigación: Descriptiva Correlacional

Diseño de la Investigación: No experimental de corte longitudinal

Comprende el periodo 2014-2015.

#### **4.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación utilizará el método científico: Inductivo deductivo - analítico sintético.

##### **Inductivo-Deductivo**

Es el método científico que contiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. La observación, la clasificación, estudio de hechos y derivación inductiva que parten de los hechos y permite llegar a una generalidad. Con este método permitió estudiar cuantas veces la planeación estratégica incidió dentro de las organizaciones, especialmente en la organización en estudio.

Concordando con Mario Bunge (Epistemología - 1980) este estudio estuvo dentro de un enfoque técnico y moral principalmente al enfocar la “problemática”, es objetiva y realista. La metodología permite lograr los procedimientos adecuados para con ello lograr el conocimiento objetivo con el que pueda justificar empírica y teóricamente.

La investigación permite explicar la realidad del marco teórico, consiguiendo un cambio epistemológico, intenta una nueva perspectiva de los hechos.

La gestión administrativa universitaria se basa en la misión, visión, los objetivos y metas institucionales, en los recursos y los sistemas de información existentes.

La Escuela de Posgrado-UNC, es responsable a través de la Alta Dirección a quiénes se entrevistará mediante los instrumentos adecuados por lo tanto es uno de los sujetos en estudio en la presente investigación. También es importante resaltar que el personal administrativo, docente y estudiantes son los otros sujetos en estudio, en la presente investigación.

### **Método Estadístico**

Con este método se obtuvo, la representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de la investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones en el periodo 2014-2015.

### **Método histórico**

Con este método analizaremos toda la evolución desde sus inicios, a través del tiempo, tomaremos información histórica de hechos de la organización, veremos las actividades relacionadas con la investigación, obteniendo componentes con los cuales se puede demostrar la rentabilidad, productividad y la situación actual de la organización.

La investigación es de un corte longitudinal porque tiene un periodo de estudio a partir del año 2014 hasta el año 2015.

## **4.4. POBLACIÓN MUESTRA UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

### **Población**

La población está distribuida aproximadamente entre docentes (100), estudiantes (1300) y personal administrativo (14).

### **Muestra**

La población de estudio se compone por el capital humano (docentes 21, estudiantes 90 y personal administrativo 12) de la Escuela de Posgrado – UNC.

El tamaño de la población corresponde a 123 personas.

Por ser grande la población en estudio (capital humano de la Escuela de Posgrado - UNC) es necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 p * q}$$

Donde:

N: Universo = 1500 aproximadamente

n: Tamaño de la muestra 21 Docentes, 90 estudiantes, 12 Personal Administrativo

e: Error de estimación = 0.03 (3%)

Z: Desviación estándar = 1.96

p: Probabilidad de ocurrencia = 0.95 (95%)

q: Probabilidad en contra (1-p = 1-95) = 0.05

#### **Tamaño de la muestra**

) 21 docentes

) 12 administrativos

) 90 estudiantes

#### **Unidad de análisis**

Personas: Docentes, estudiantes y personal administrativos de la Escuela de Posgrado-UNC.

#### **Unidad de observación**

Se considerará a los sistemas de información, capital humano y sistemas administrativos de cada área de la Escuela de Posgrado-UNC.

### **4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **Fuente primaria**

Se recolectó información por medio de entrevistas en forma personal y por email, se recolectó información de encuestas desde el año 2014.

La técnica de observación nos damos cuenta el estado real de la organización, teniendo contacto directo con la organización desde el inicio del estudio.

Recopilación de datos se tomará en forma aleatoria los instrumentos (encuestas) a docentes que se encuentren dictando clases en la EPG, buscando conocer lo que aprecian los involucrados en la organización.

Se usó la escala valorativa de Likert para indicar los valores: Si, no, desconozco, bueno, regular malo, adecuadas, poco adecuadas, no adecuadas, siempre,

algunas veces, nunca, buena calidad, regular calidad, mala calidad, siempre, frecuentemente, nunca, de acuerdo y una escala psicométrica, en la que se especifica el niveles de acuerdo o desacuerdo considerando los valores usados (parcialmente de acuerdo, en desacuerdo).

### **Fuentes Secundarias**

Se recurrió a información física y virtual de libros relacionados con el estudio, tesis encontradas en internet. Sobre capital humano, sistemas informáticos y Gestión por resultados, entre otros, los cuales se encuentra en la referencia bibliográfica existente.

### **Observación Directa**

Con esta técnica estaremos involucrados directamente con los elementos, procedimientos y procesos que se llevan a cabo en la investigación. Se recogió información de la conducta del personal que es parte de la población en estudio sirviendo para completar nuestro estudio.

### **Análisis e interpretación de la Información**

Luego de desarrollar las encuestas y aplicarlas se estará en condiciones de analizar los resultados comparando las variables. Para analizar e interpretar la información entregada por docentes, estudiantes y administrativos luego de concluir con las entrevistas y cuestionarios respectivos, las que permitirán validar la información en forma objetiva y directa.

## **4.6. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas que se usarán en la presente investigación para el análisis de los datos se relacionan con la estadística descriptiva, se trabajará con hoja de cálculo Microsoft Excel, facilitando la elaboración de tablas y gráficos representativos del estudio, obteniendo datos procesados y tabulados.

Las sugerencias y conclusiones consecuencias del análisis, apoyarán a cada objetivo del problema de la presente investigación.

## **Análisis de Interpretación de Resultados**

La información recopilada se ordenó y tabuló, con procedimientos estadísticos, se elaboró los gráficos estadísticos con su interpretación correspondiente en cada uno de ellos, obteniendo resultado en la hoja de cálculo Microsoft Excel. Se implementó las encuestas y entrevistas a todos los involucrados que están directamente relacionados con la investigación.

## **4.7. RECURSOS, EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS**

### **4.7.1. Personal**

Para concretizar la presente investigación se consideran un investigador y un asesor.

### **4.7.2. Bienes**

#### **De consumo**

- ❖ Lapiceros, fólder, papel bond, plumones, resaltadores, memoria USB 32BG, CDs y DVDs

#### **De inversión**

- ❖ Laptop para el procesamiento de la información.
- ❖ Libros, revistas, otros.

### **4.7.3. Prueba de instrumentos de recolección de datos**

Se procede a elaborar, estructurar y validar la prueba de instrumentos de recolección de datos, para la investigación se elaboró una encuesta piloto implementada en la Escuela de Posgrado – UNC, designando 12 encuestas al personal administrativo, 90 estudiantes y 21 docentes; se usó las tecnologías de información, para el caso de docentes y estudiantes, enviándoles la encuesta respectiva, desarrollando la enviando las encuestas desarrolladas, para el personal administrativo fue personalmente. Esto se hizo antes de la validación respectiva, luego de ello se acudió a una especialista para la revisión y validación, mejorando la encuesta final para luego aplicarla a 21 docentes, 90 estudiantes y 12 personal administrativo de la Escuela de Posgrado – UNC. Dicha encuesta se realizó en forma personal obteniendo la información en forma confiable.

#### 4.8. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Cuadro N° 02**

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA MEJORAR LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC, PERIODO 2014 – 2015								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuentes o Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y Muestra
Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General						
¿Cómo optimizar los procesos del Capital Humano, Sistemas de Información y de Gestión por Resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014-2015?	Optimizar los procesos del Capital Humano, Sistemas de Información y de Gestión por Resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015.	El capital humano debidamente capacitado y especializado y el Sistemas de Información debidamente usado permitirá mejorar la gestión por resultados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2014 – 2015	Capital Humano	Eficiencia del Capital Humano	Calidad de eficiencia, trabajo en equipo, potencialidad	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas	INDUCTIVO DEDUCTIVO	CAPITAL HUMANO DE LA ESCUELA DE POSGRADO- UNC
				Competitividad del Capital Humano	Disposición del Capital Humano para medir su competitividad	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
				Políticas de capacitación	Desempeño, acreditación, metas, plan de acción	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
				Incentivos por productividad	De acuerdo a la productividad, calidad, más y mejor formación y trabajo en equipo	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
			Sistemas de Información	Equipos tecnológicos	Infraestructura, Capital Humano, grado o nivel de actualización del equipo, nivel de informatización	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
				Uso de internet	Tiempo promedio al día de uso de redes sociales, drive u otros	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
				Adaptación a los Avances tecnológicos	Investigación y desarrollo	Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
			Gestión por resultados en la Escuela de Posgrado-UNC	Planificación	Disposición del Capital Humano, valores, misión, misión	Documentación, reglamentos, protocolos, Observación directa, Cuestionarios, Encuestas		
				Control	Orientación, formación Toma de decisiones			
				Evaluación	Perfeccionamiento			
Mejoramiento	Evaluación de Rendimiento, Liderazgo							

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de Resultados

Para analizar al capital humano en la Escuela de Posgrado se aplicó entrevistas personales, listas de verificación personalizadas con el personal administrativo, docentes y estudiantes en diciembre de 2014, con ello se conoció en gran medida cómo fue la gestión y el desarrollo de procesos practicados por el capital humano de la EPG. A fines del año 2015 se aplicó una encuesta a docentes, estudiantes y personal administrativo obteniendo información valiosa y adicional para verificar resultados con más exactitud.

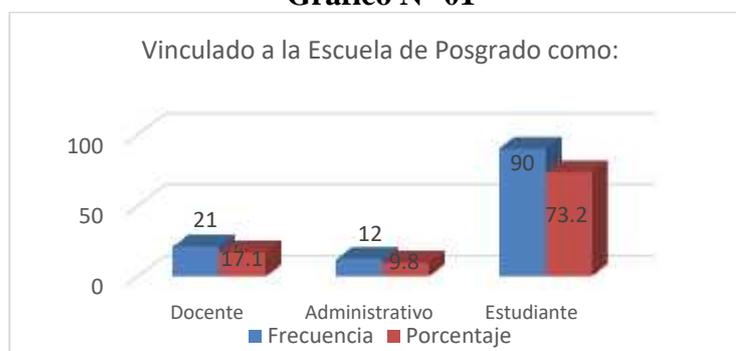
##### 5.1.1. CAPITAL HUMANO

**Tabla N°01**

<b>Vinculado a la Escuela de Posgrado como:</b>		
<b>Condición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Docente	21	17.1
Administrativo	12	9.8
Estudiante	90	73.2
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

**Gráfico N° 01**



**Fuente:** Tabla N°01  
**Elaboración Propia**

#### **Interpretación y Análisis**

La tabla y gráfico N° 01 muestra la cantidad, clasificación y porcentajes que corresponden al grupo estudiado. En este caso se aprecia que del total de la muestra que son 123 personas osea el 100%, de acuerdo a su vinculación con la EPG, 21 de ellos, que significa el 17.1% son docentes; 12 son administrativos y corresponde al 9.8%, mientras que 90, es decir el 73.2% del total son estudiantes. De acuerdo a estos resultados determinamos que en la EPG. La mayor cantidad de vinculados son estudiantes, luego docentes y en un escaso número son administrativos.

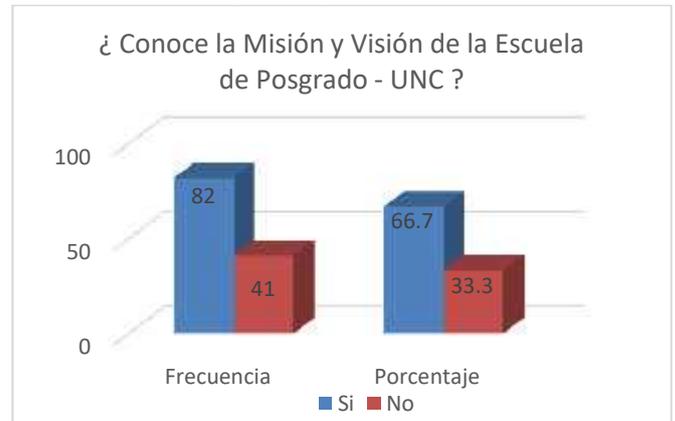
## EFICIENCIA DE CAPITAL HUMANO

**Tabla N° 02**

<b>¿Conoce la Misión y Visión de la Escuela de Posgrado - UNC?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	66.7
No	41	33.3
Total	123	100.0

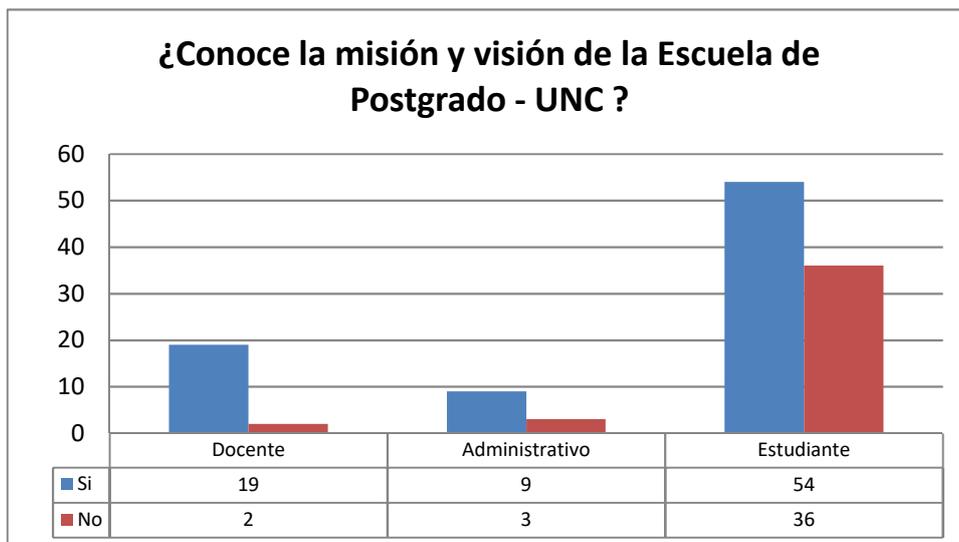
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°02**



Fuente: Tabla N°02  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 03**



### Interpretación y Análisis

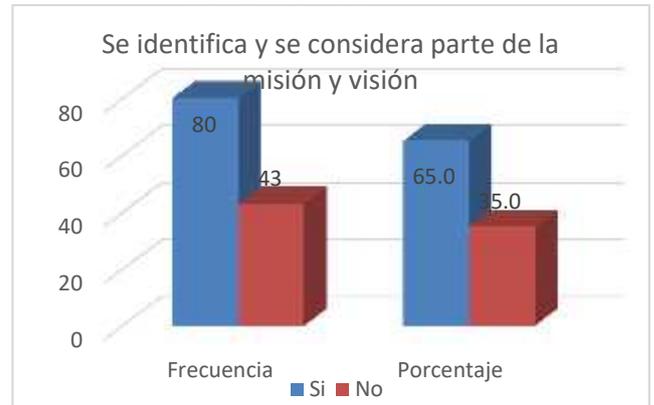
De acuerdo a la tabla y gráfico N°02 que mide, en los encuestados, el grado de conocimiento de la Misión y Visión de la EPG, se puede apreciar que el 66.7% contestaron que sí las conocen y se visualiza, en el gráfico N°03 con 19 docentes, 9 administrativos y 54 estudiantes; mientras que el 33.3% no lo conocen. Es importante y se debe trabajar en ese 33% restante entre docentes, estudiantes y personal administrativo que no tienen este conocimiento, buscar estrategias para llegar a ellos.

**Tabla N° 03**

<b>Se identifica y se considera parte de la misión y visión de la EPG</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	65.0
No	43	35.0
Total	123	100.0

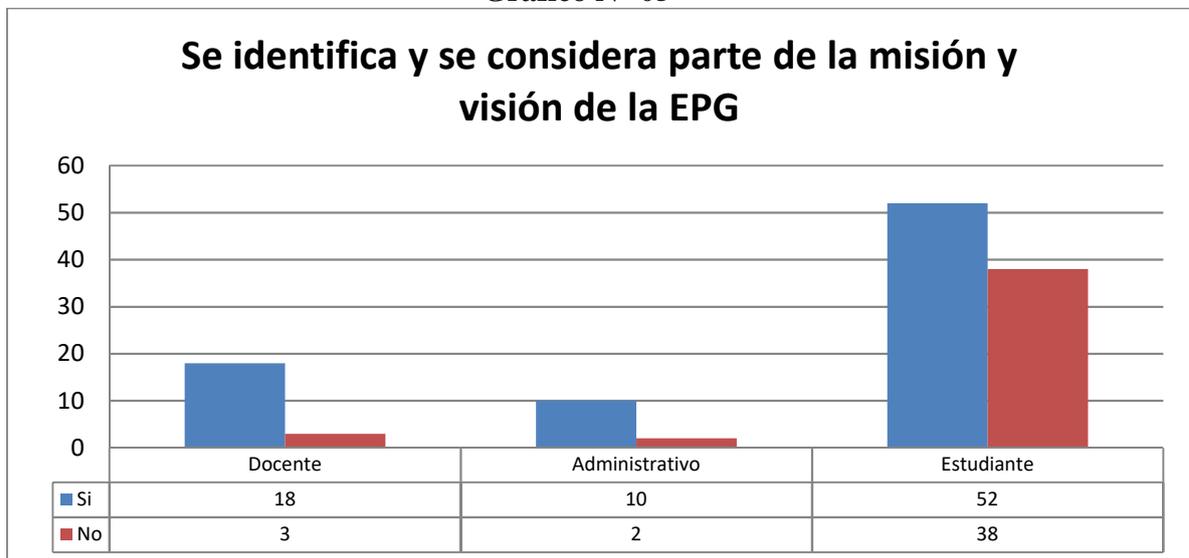
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°04**



Fuente: Tabla N°03  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 05**



**Interpretación y Análisis**

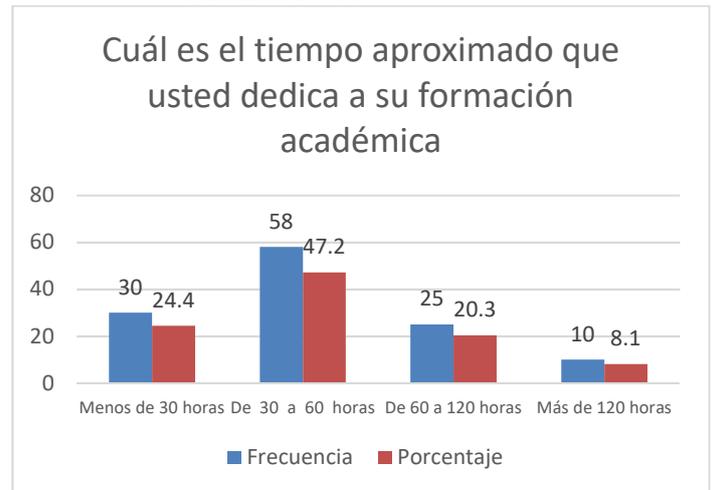
La tabla y el gráfico N° 03 revela que la identificación y si se consideran parte de la Misión y Visión de la EPG es como sigue: 80 de los encuestados (65%) entre ellos 18 docentes, 10 personal administrativo y 52 estudiantes, sí se identifican; sin embargo, un 35.0%, no se identifican o se consideran parte de la Misión y Visión de la EPG. Podemos afirmar el 65% de encuestados se identifique con la Misión y Visión de la EPG siendo mayoría, lo que significa que el capital humano a partir de ello debería sentirse comprometido con la misión y visión, existe un 35% especialmente estudiantes que indicaron que no se sienten identificados, que existe falta de comunicación y apoyo, se tiene que gestión la forma que el total se sienta identificado, buscando nuevas estrategias con las cuales puedan llegar a ellos y se logre una satisfacción plena.

**Tabla N° 04**

<b>Cuál es el tiempo aproximado que usted dedica a su formación académica</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 30 horas	30	24.4
De 30 a 60 horas	58	47.2
De 60 a 120 horas	25	20.3
Más de 120 horas	10	8.1
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100.0</b>

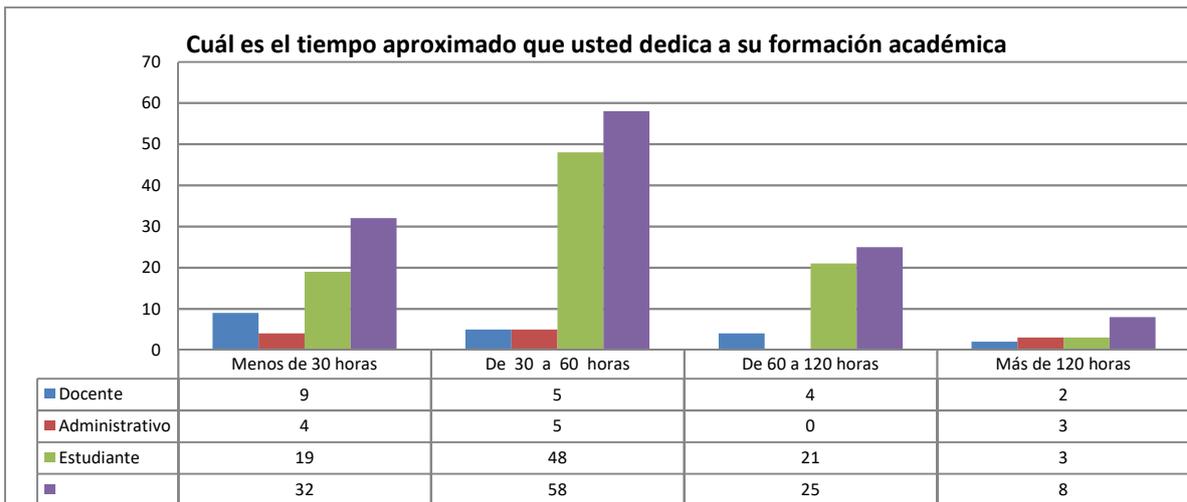
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°06**



Fuente: Tabla N°04  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 07**



### Interpretación y Análisis

La tabla N° 04 y el gráfico N° 06 y 07, nos muestran el tiempo aproximado que la muestra dedica a su formación académica. Pues, el mayor número, que es de 58 personas (5 docentes, 5 personal administrativo y 48 estudiantes) con un 47.2%, se dedican de 30 a 60 horas; luego tenemos (24.4%) dedican menos de 30 horas, seguido de 25 de ellos (20.3%) que ocupan de 60 a 120 horas y un porcentaje 8.1% que son sólo 08 personas lo usan más de 120 horas a la parte académica. En consecuencia, la mayoría de vinculados a la EPG ocupan entre menos de 30 horas hasta un máximo de 120 lo que nos hace pensar que dedican varias horas semanales a su formación académica. Sería necesario que se implementar reforzamiento y capacitaciones a docentes, estudiantes y personal administrativo en lo académico para lograr mejores

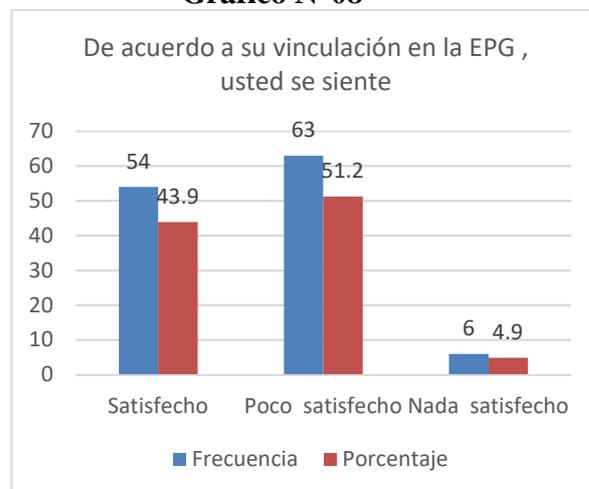
resultados y cumplir los objetivos planteados.

**Tabla N° 05**  
**De acuerdo a su vinculación en la EPG, usted se siente**

	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	53	43.9
Poco satisfecho	63	51.2
Nada satisfecho	7	4.9
Total	123	100

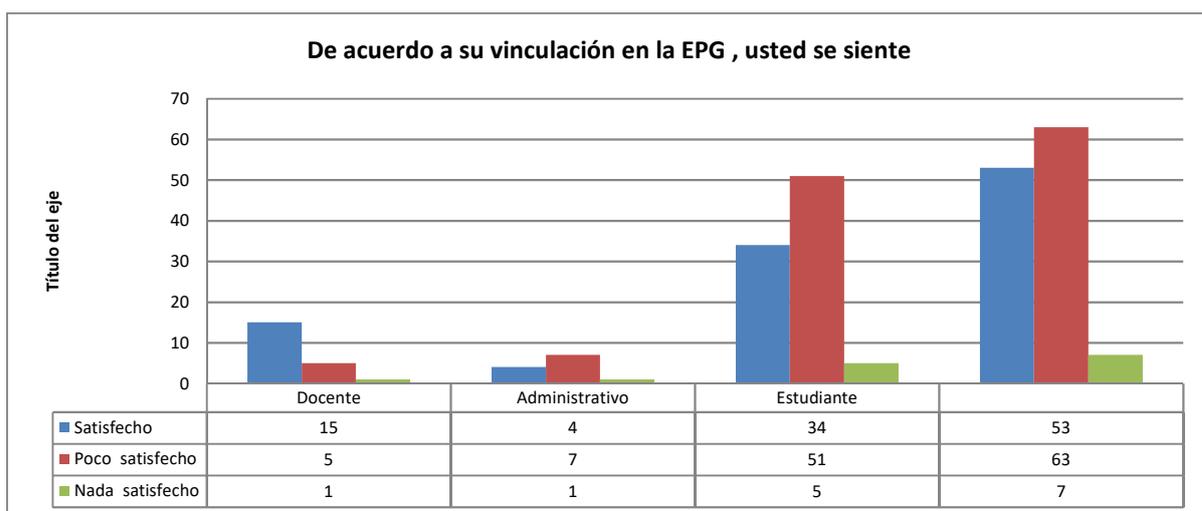
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°08**



Fuente: Tabla N°05  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 09**



### Interpretación y Análisis

En la tabla N° 05 y gráficos N° 08 y 09 se muestra que 54 personas (43.9%) se siente satisfecho entre ellos se encuentran 15 docentes, 4 administrativos y 34 estudiantes; el 51.2% se siente poco satisfecho pues indicaron que no existe una comunicación directa con la Alta Dirección y 6 personas de la muestra (4.9%) se siente nada satisfecho. Con estos resultados podemos definir que la mayoría de personas de la muestra no se siente muy satisfecha y esto debe obedecer a alguna razón que probablemente se verificará más

adelante.

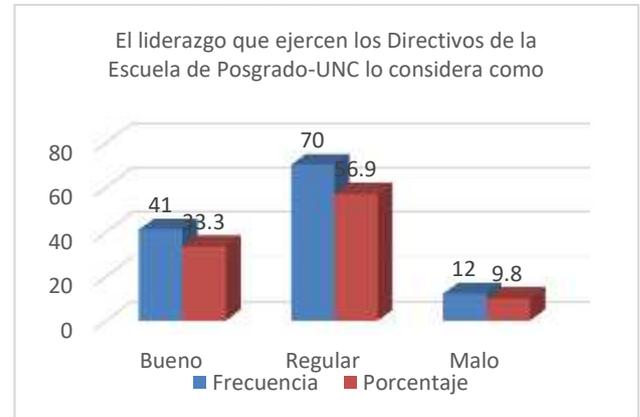
## COMPETITIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO

**Tabla N° 06**

<b>El liderazgo que ejercen los Directivos de la Escuela de Posgrado-UNC lo considera como</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	41	33.3
Regular	70	56.9
Malo	12	9.8
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100.0</b>

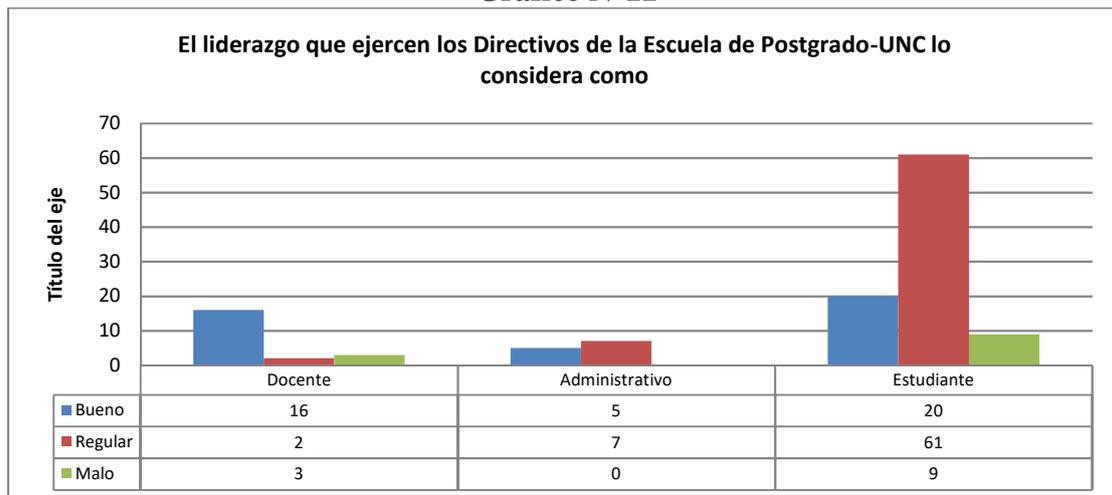
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°10**



Fuente: Tabla N°06  
Elaboración Propia

**Gráfico N°11**



### Interpretación y Análisis

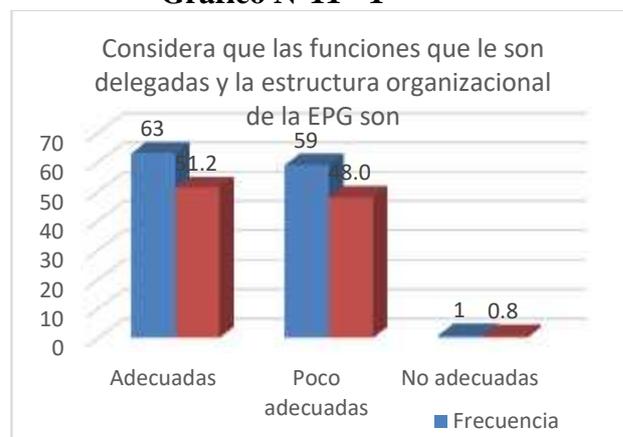
La tabla y gráfico N° 06 proyectan resultados sobre la clasificación de la muestra hacia el liderazgo que ejercen los Directivos de la EPG. 70 personas (56.9%) lo consideran regular, es decir debería mejorar el liderazgo en la EPG; 41 (33.3%) lo califican como bueno y tan solo 12 personas (9.8%) lo califican como malo. En suma, aunque el liderazgo en la EPG debería mejorar, tampoco llega a tener mal concepto dentro de la enorme mayoría de los vinculados.

**Tabla N° 07- 1**

<b>Considera que las funciones que le son delegadas y la estructura organizacional de la EPG son</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadas	63	51.2
Poco adecuadas	59	48.0
No adecuadas	1	0.8
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100.0</b>

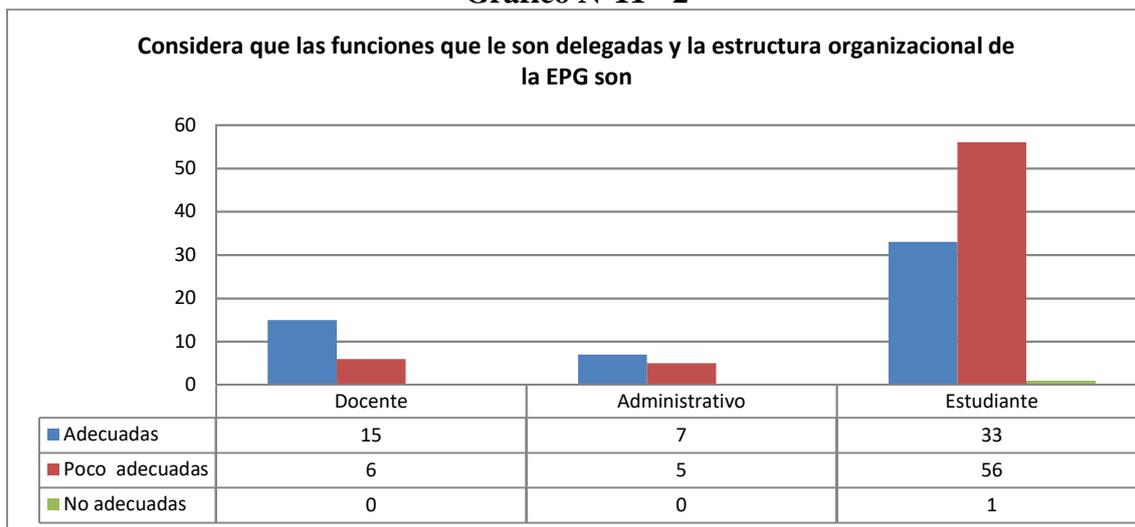
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N°11 - 1**



Fuente: Tabla N°07-1  
Elaboración Propia

**Gráfico N°11 - 2**



### Interpretación y Análisis

A través de la tabla y gráfico N° 07 sobre si considera que las funciones que le son delegadas y la estructura organizacional de la EPG, 63 personas (51.2%) respondieron que son adecuadas; 59 personas (48%) poco adecuadas y 1 sola persona (0.8%) respondió que no es adecuada. De ello destacamos que un buen porcentaje muestra satisfacción, pero otro que también es alto no está muy contento con las funciones que se le delegan, por ello es importante destacar que debería mejorarse este aspecto y ello podría lograrse definiendo con claridad las funciones y jerarquías dentro de la EPG.

## POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

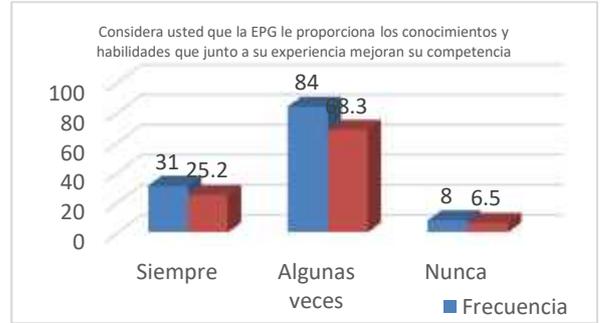
**Tabla N° 08**

Considera usted que la EPG le proporciona los conocimientos y habilidades que junto a su experiencia mejoran su competencia

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	25.2
Algunas veces	84	68.3
Nunca	8	6.5
Total	123	100.0

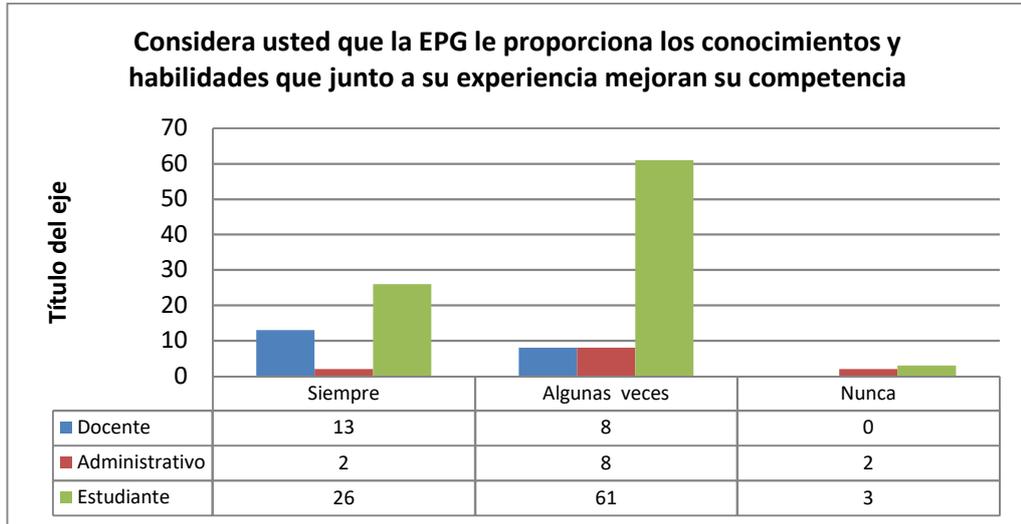
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 12**



Fuente: Tabla N°08  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 13**



### Interpretación y Análisis

En la tabla y gráfico N° 08 sobre si la EPG le proporciona los conocimientos y habilidades que junto a su experiencia mejoran su competencia, de los 123 colaboradores encuestados 84 osea el 68.3% indicaron que la EPG algunas veces proporciona conocimientos y habilidades teniendo en cuenta la experiencia adquirida, el 25.2% que corresponde a 31 personas indicaron que siempre han recibido este apoyo, mientras 8 (6.5%) de los encuestados nunca lo han hecho. Entonces, de acuerdo a los resultados existe la necesidad de planificar estrategias para mejorar este problema, pues no favorece al desempeño de los colaboradores.

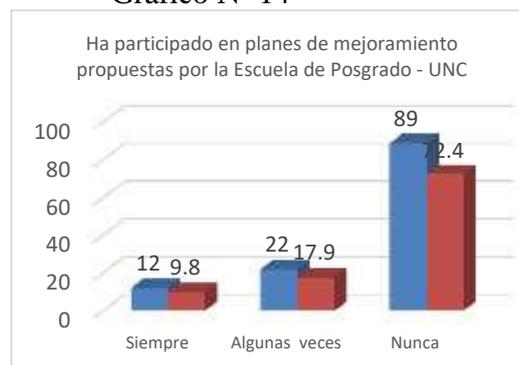
**Tabla N° 09**

**Ha participado en planes de mejoramiento propuestas por la Escuela de Posgrado - UNC**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	9.8
Algunas veces	22	17.9
Nunca	89	72.4
Total	123	100.0

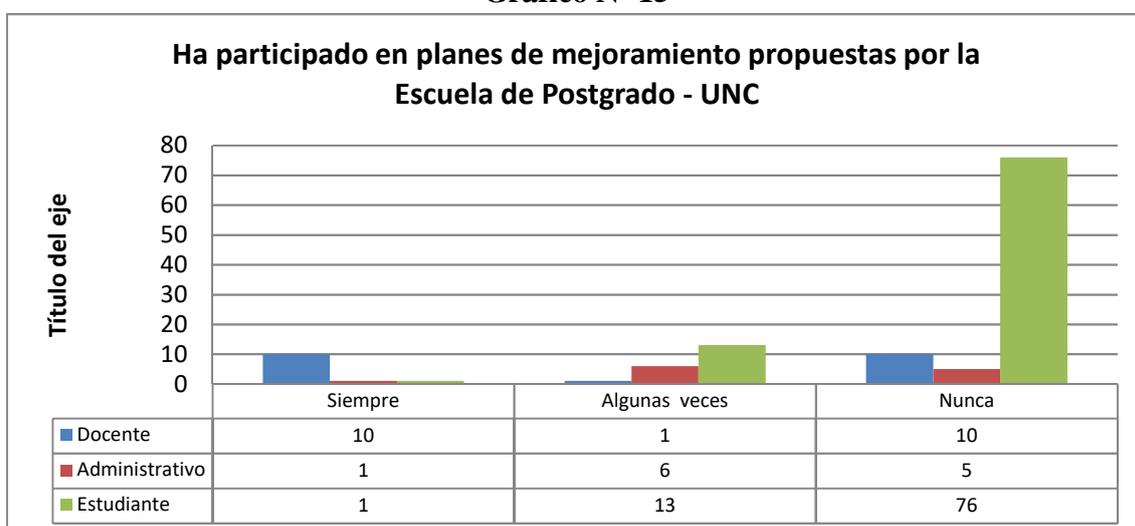
**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Tabla N°09  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 15**



### **Interpretación y Análisis**

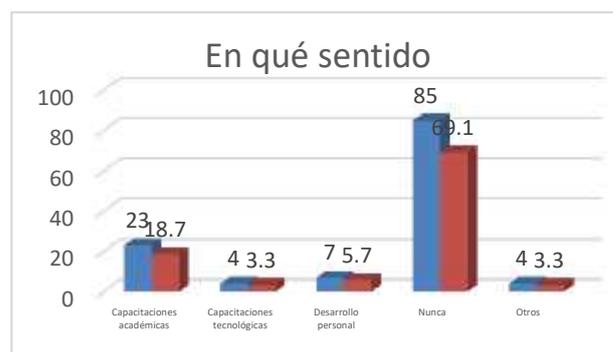
En la tabla 09 y de acuerdo al gráfico 09 podemos apreciar que el nivel de participación en planes de mejoramiento propuestas por la EPG es como sigue: de los 123 colaboradores encuestados (100%), un 72.4%, (89 personas) indicaron que la EPG nunca los consideran o convocan a participar en los planes de mejora que pueden proponer. Tal vez se debe a que estos planes se hacen en forma unilateral que podrían crear conflictos, mientras que un 17.9%, tan solo 22 personas indicaron que algunas veces los convocan esto, mientras que solo un 9.8% indicaron que sí fueron convocados en sus planes de mejoramiento. Con esta situación se puede observar que existe una gran brecha en la actividad participativa entre los vinculados, lo que debe ser corregido ya que probablemente no favorecen con nuevas ideas o estrategias que puedan mejorar y brindar un servicio de calidad.

**Tabla N° 09 - 2**

En qué sentido		
	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones académicas	23	18.7
Capacitaciones tecnológicas	4	3.3
Desarrollo personal	7	5.7
Nunca	85	69.1
Otros	4	3.3
Total	123	100.0

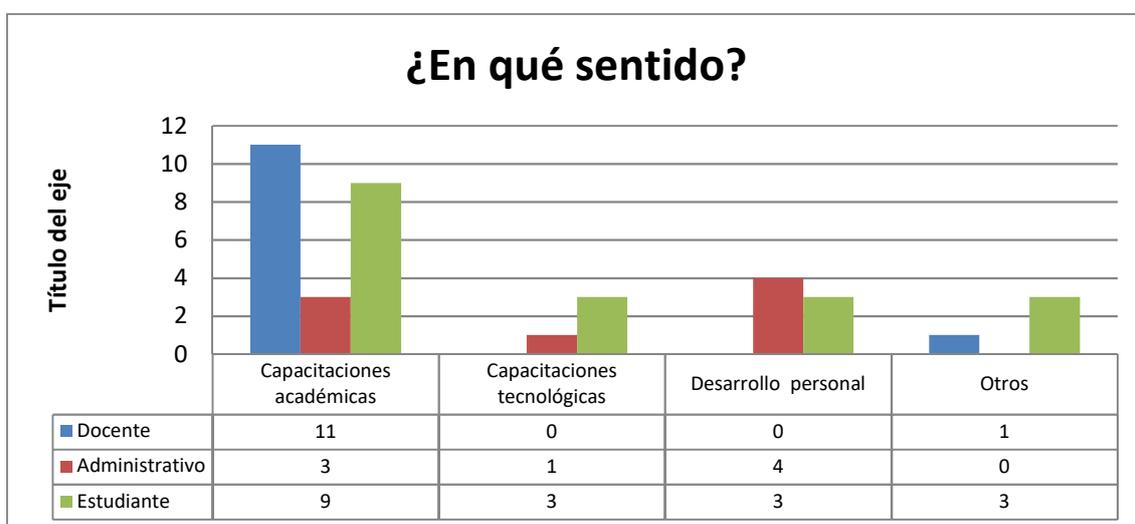
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 16**



Fuente: Tabla N°09-1  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 17**



### Interpretación y Análisis

De acuerdo al gráfico N° 16 y la tabla correspondiente, teniendo en cuenta que este revela el sentido de la pregunta anterior, podemos decir que un 69.1% (85) de los 123 colaboradores encuestados, indicaron que nunca han recibido capacitación alguna, en un porcentaje muy bajo 7% (7 personas) indicaron que han recibido capacitaciones acerca de desarrollo personal, mientras que 18% (23) indicaron que han recibido capacitaciones académicas por parte de la EPG y tan solo el 3.3% llevaron capacitaciones tecnológicas. En consecuencia, el tema de las capacitaciones al personal de EPG es un asunto muy importante para poder mejorar y repotenciar el trabajo que desempeña cada miembro vinculado al mismo.

## INCENTIVOS

**Tabla N° 10**

Considera usted que en la EPG existe suficiente recompensa y reconocimiento por brindar un buen servicio o un buen trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	14.6
A veces	82	66.7
Nunca	23	18.7
Total	123	100.0

**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

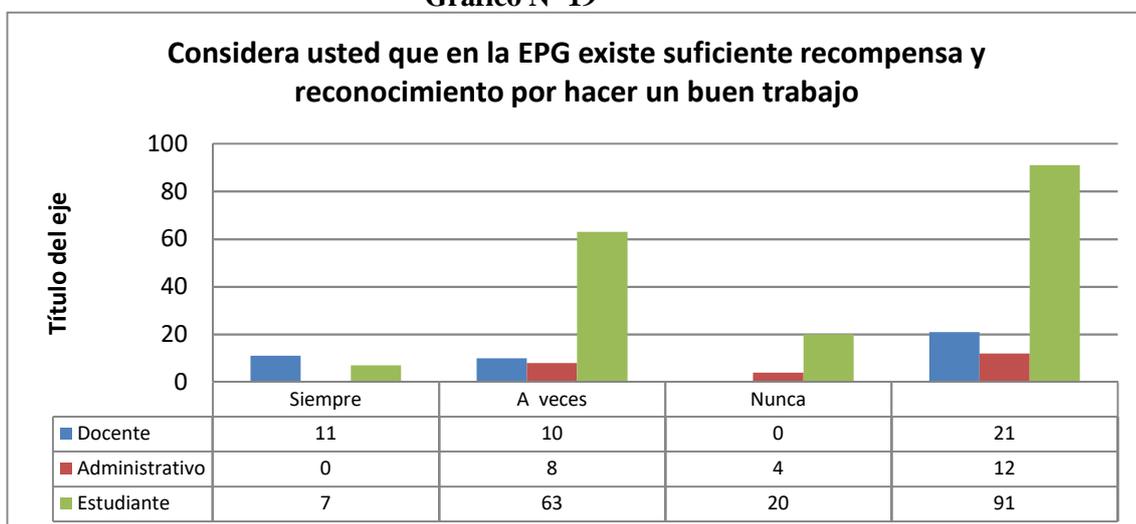
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 18**



**Fuente:** Tabla N°10  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 19**



### Interpretación y Análisis

Ahora pasamos a desarrollar los ítems correspondientes a incentivos. De los 123 colaboradores encuestados (100%), el 66.7%, es decir 82 personas indicaron que a veces la EPG les ha dado recompensa y/o reconocimiento por hacer un buen trabajo. 18 de ellos, o sea el 14.6% dijo que siempre y el 18.7% que corresponde a 23 indicó que nunca. Esto quiere decir que la recompensa por los trabajos realizados si bien es cierto no es totalmente descuidado si es necesario repotenciarlo buscando equidad en el incentivo que debe ser dirigido a todos los colaboradores de modo oportuno y preciso.

## 5.1.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

**Tabla N° 11**

**Considera que los recursos y materiales tecnológicos que usan en la EPG son**

	Frecuencia	Porcentaje
Buena calidad	16	13.0
Regular calidad	90	73.2
Mala calidad	17	13.8
Total	123	100.0

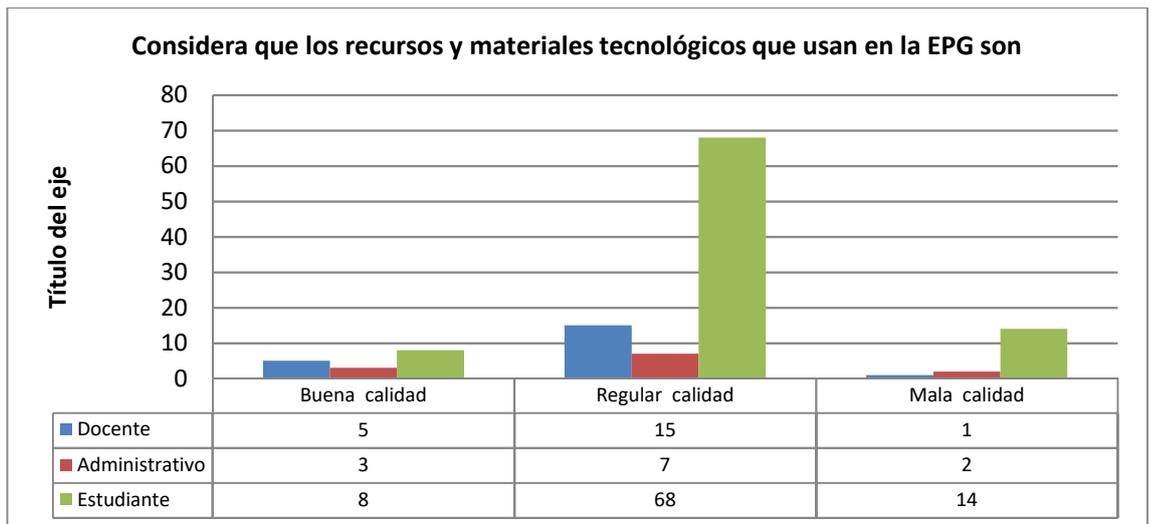
**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Tabla N°11  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 21**



### Interpretación y Análisis

Ahora pasa a la dimensión sistemas de información, para ello nos enfocaremos en primer lugar en la calidad de los recursos y materiales tecnológicos. De acuerdo a la tabla y gráfico N° 11 afirmamos que del 100% de los encuestados, 16 de ellos (13%) afirmó que son de buena calidad, mientras que 90 (73.2) afirma que son de regular calidad, y el 13.8% (17 personas) indicó que son de mala calidad. En referencia a estos datos es notorio que probablemente los equipos deban ser renovados o por lo menos dar un mantenimiento efectivo para su correcto uso y funcionamiento.

**Tabla N° 12**

Considera que la EPG cuenta con Tecnologías de punta (software y hardware) tanto para la gestión administrativa como académica que facilite su trabajo o aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	15.4
No	69	56.1
Desconozco	35	28.5
Total	123	100.0

Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

Elaboración Propia

**Gráfico N° 22**

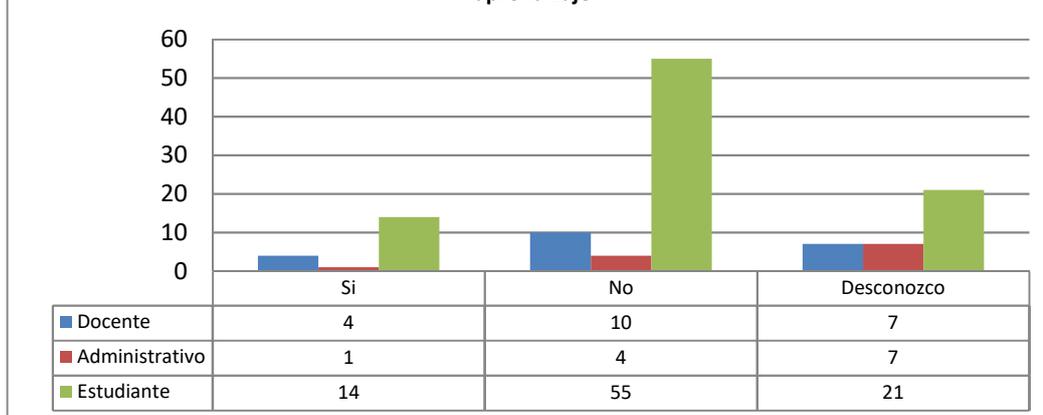


Fuente: Tabla N°12

Elaboración Propia

**Gráfico N° 23**

Considera que la EPG cuenta con Tecnologías de punta (software y hardware) tanto para la gestión administrativa como académica que facilite su trabajo o aprendizaje



### Interpretación y Análisis

El gráfico y la tabla N° 12 muestran los resultados sobre: Considera que la EPG cuenta con Tecnologías de punta (software y hardware) tanto para la gestión administrativa como académica que facilite su trabajo o aprendizaje y son como sigue: De los 123 colaboradores encuestados, con un 56.1% (69 encuestados) indicaron que la EPG no, pero el 28.5% (35 de los encuestados) desconoce y tan solo el 15.4% (19) afirma que sí posee tecnología de punta. Entonces se puede inferir que es preciso renovar los materiales tecnológicos que se usan en EPG de modo a que de acuerdo a su importancia sea una institución que vaya a la vanguardia de lo último en tecnología porque hoy en día son herramientas indispensables para la enseñanza aprendizaje.

**Gráfico N° 13**

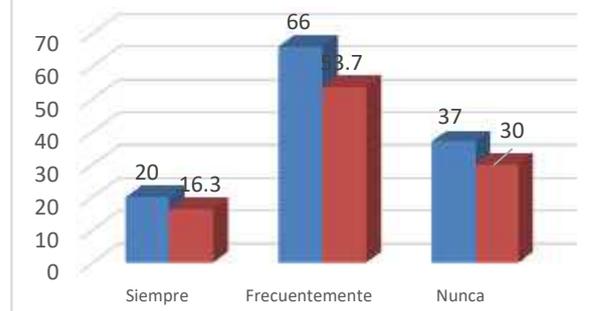
**Con frecuencia accede a Internet durante su tiempo de permanencia en la EPG**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	16.3
Frecuentemente	66	53.7
Nunca	37	30.0
Total	123	100.0

Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 24**

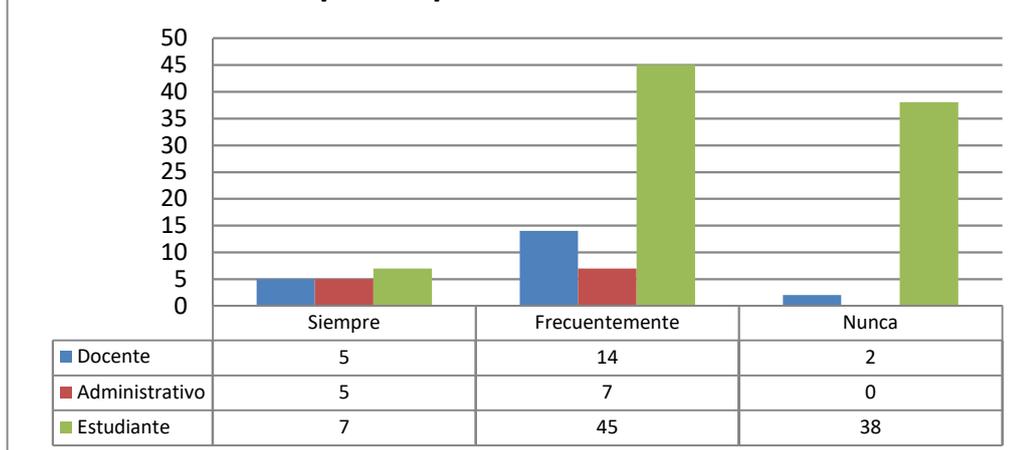
**Con frecuencia accede a Internet durante su tiempo de permanencia en la EPG**



Fuente: Tabla N°13  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 25**

**Con frecuencia accede a Internet durante su tiempo de permanencia en la EPG**



### Interpretación y Análisis

Con respecto a la frecuencia de ingreso a internet, ahora afirmaremos que conforme a los datos de la Gráfico y gráfico N° 13; 66 personas que conforman el 53.7% ingresan con frecuencia a Internet; 37 (30%) personas respondieron que nunca y 20 personas (16.3%) siempre lo hacen. Hay que aclarar que la pregunta es en torno a su ingreso a internet dentro de los ambientes de EPG. Entonces, si bien es cierto muchos vinculados a la EPG acceden a internet con frecuencia un índice mayor al de siempre, nunca acceden al mismo por ello recalcamos que EPG debe contar con tecnología apropiada.

**Gráfico N° 14**  
**Qué información buscan en la Web de www.epgunc.com y no encuentra**

	Frecuencia	Porcentaje
Formularios de documentación institucional	29	23.6
Información sobre normas institucionales	21	17.1
Actividades de los estudiantes o docentes	56	45.5
Otros	17	13.8
Total	123	100.0

Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

Elaboración Propia

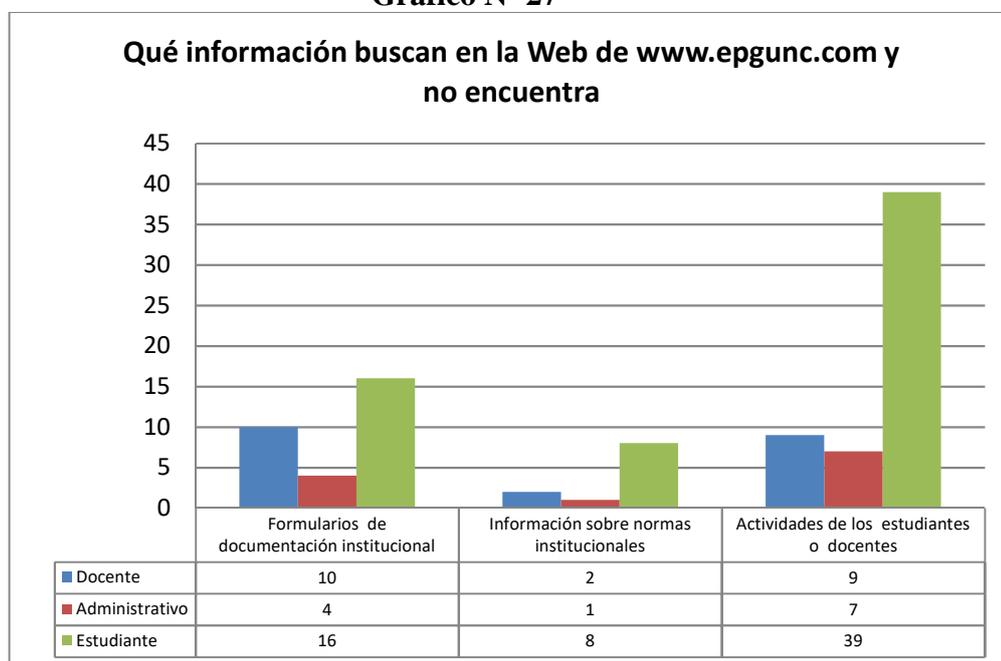
**Gráfico N° 26**



Fuente: Tabla N°14

Elaboración Propia

**Gráfico N° 27**



### Interpretación y Análisis

Es importante presentar la tabla y el gráfico N° 14 donde indicamos el tipo de información que los usuarios de internet en la EPG acceden y los resultados son que en mayoría el 45.5% (56 encuestados) buscan actividades de los estudiantes y docentes. 29, que significa el 23.6% buscan formularios de documentación institucional; 21 de ellos (17.1) buscan información sobre normas institucionales (documentos relacionados con reglamentos, normas y protocolos), otros sólo han ingresado y visualizado en forma superficial la web.

Por lo tanto, se podría afirmar que en mayoría los usuarios de internet en EPG lo utilizan con fines propios a la formación académica y falta tal vez promover o agregar utilidad al aspecto informativo y administrativo de la EPG.

## ADAPTACIÓN DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS

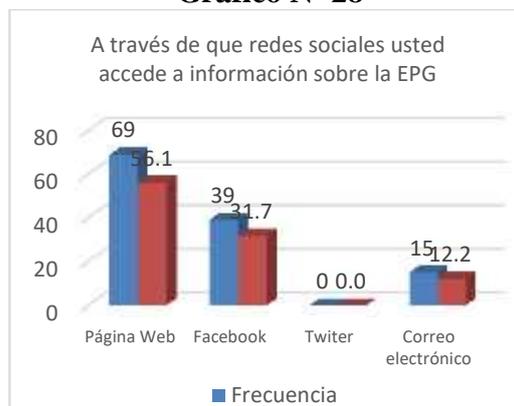
**Tabla N° 15**

**A través de que redes sociales usted accede a información sobre la EPG**

	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	69	56.1
Facebook	39	31.7
Twiter	0	0.0
Correo electrónico	15	12.2
Total	123	100.0

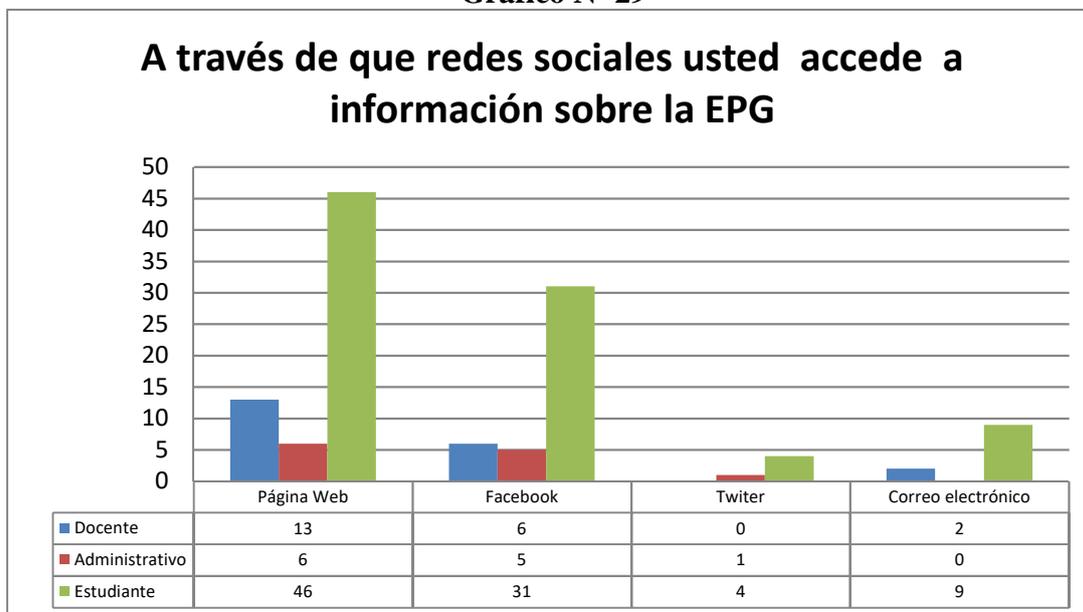
**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 28**



**Fuente:** Tabla N°15  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 29**



### Interpretación y Análisis

En la tabla y gráfico 15, lo que más han visitado los colaboradores encuestados es la página web con un 56.1% (69), han logrado visualizar lo que necesitaban directamente en ella, mientras un 31.7% (39 encuestados) lo ha hecho por Facebook haciendo sus consultas o chequeando las publicaciones colgadas, sólo un 12.2% (15 personas) han usado su correo electrónico. Teniendo en cuenta esta situación, se puede observar que la mayoría de colaboradores encuestados no revisa sus correos en los cuales se envían notas, comunicados relacionados, esto genera falta de comunicación e información al momento de ver sus resultados.

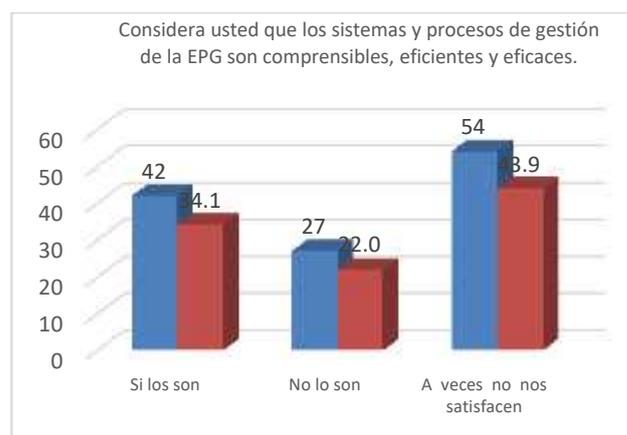
**Tabla N° 16**

**Considera usted que los sistemas y procesos de gestión de la EPG son comprensibles, eficientes y eficaces.**

	Frecuencia	Porcentaje
Si los son	42	34.1
No lo son	27	22.0
A veces no nos satisfacen	54	43.9
Total	123	100.0

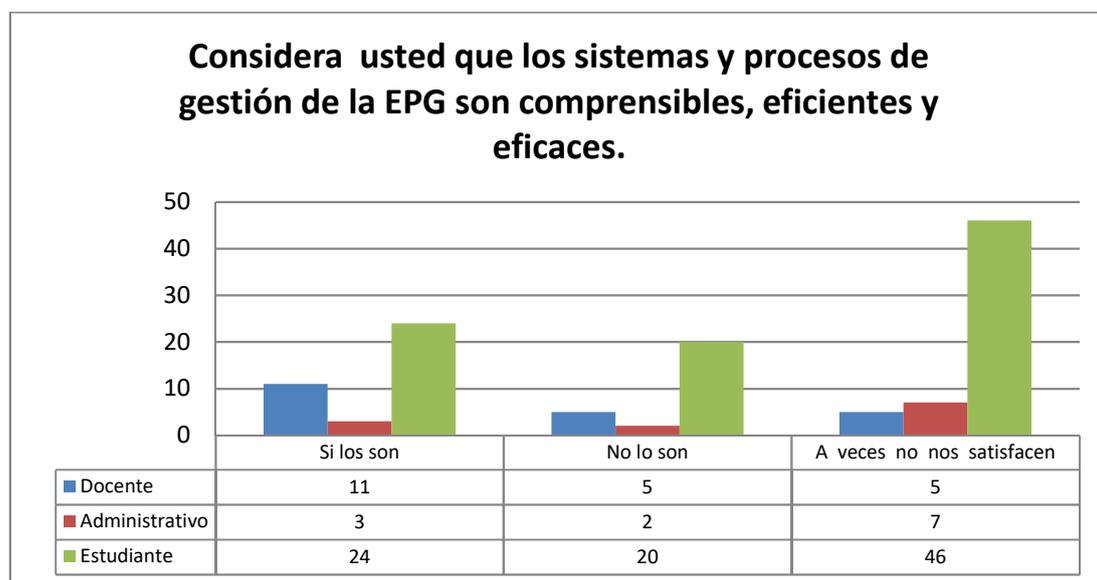
**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 30**



**Fuente:** Tabla N°16  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 31**



### **Interpretación y Análisis**

De los 123 (100%) colaboradores encuestados, un 34.1% (42 encuestados) de ellos indicaron que la EPG sí cuenta con sistemas y procesos de gestión adecuados y son eficientes; mientras que un 43.9% (54) indicaron que a veces no los satisfacen y 27 personas (22%) manifestaron que no lo son. En esta situación se puede notar que debe existir una mejor gestión para poder brindar un mejor servicio y resultados óptimos.

### 5.1.3. GESTION POR RESULTADOS

#### PLANIFICACION

**Tabla N° 17**

**Cree usted que el liderazgo y compromiso de la Alta Dirección permite la clasificación del futuro de la entidad**

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	52	42.3
Parcialmente de acuerdo	60	48.8
En desacuerdo	11	8.9
Total	123	100.0

**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

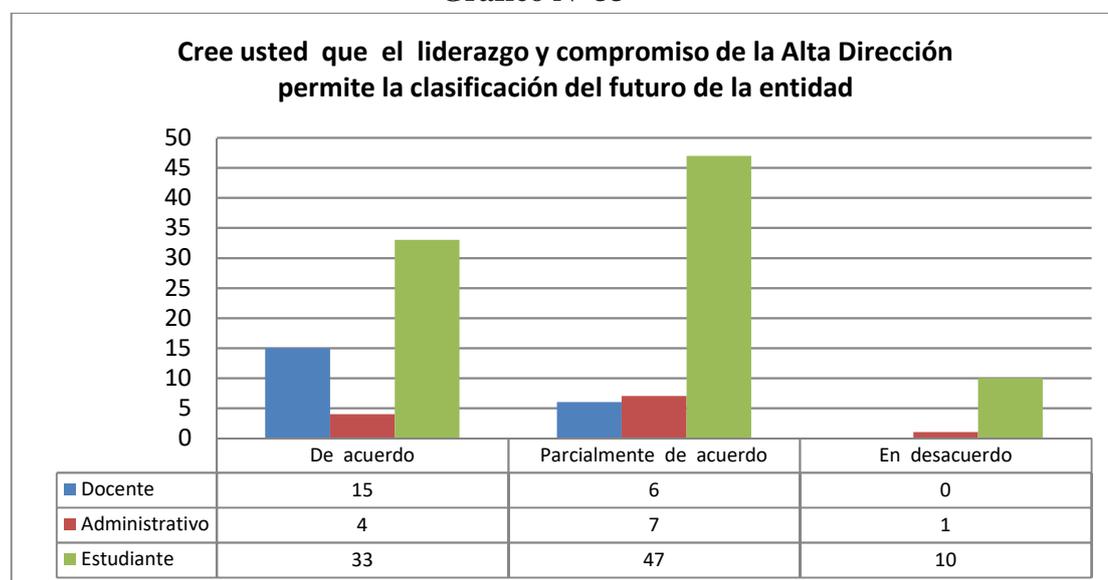
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 32**



**Fuente:** Tabla N°17  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 33**



#### Interpretación y Análisis

En la dimensión gestión por resultados, la primera pregunta en torno es si cree usted que el liderazgo y compromiso de la alta dirección permite la clasificación del futuro de la entidad. Las respuestas fueron la siguientes: 60 personas (48.8%) están parcialmente de acuerdo, 52 (42.3%) de acuerdo y 11 (8.9%) en desacuerdo. Estos resultados nos revelan que falta hacer notar el compromiso de la alta dirección a los colaboradores de la EPG ya que el número que está en desacuerdo es muy bajo en comparación a los 123 (100%) de encuestados, es por ello necesario fomentar mecanismos de información sobre las actividades de la alta dirección.

**Tabla N° 18**

**Que método utiliza la EPG para identificar áreas de mejora y tomar acciones preventivas y correctivas**

	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación directa con clientes internos y externos	44	35.8
Aplicación de encuestas	21	17.1
Desconozco	58	47.2
Total	123	100.0

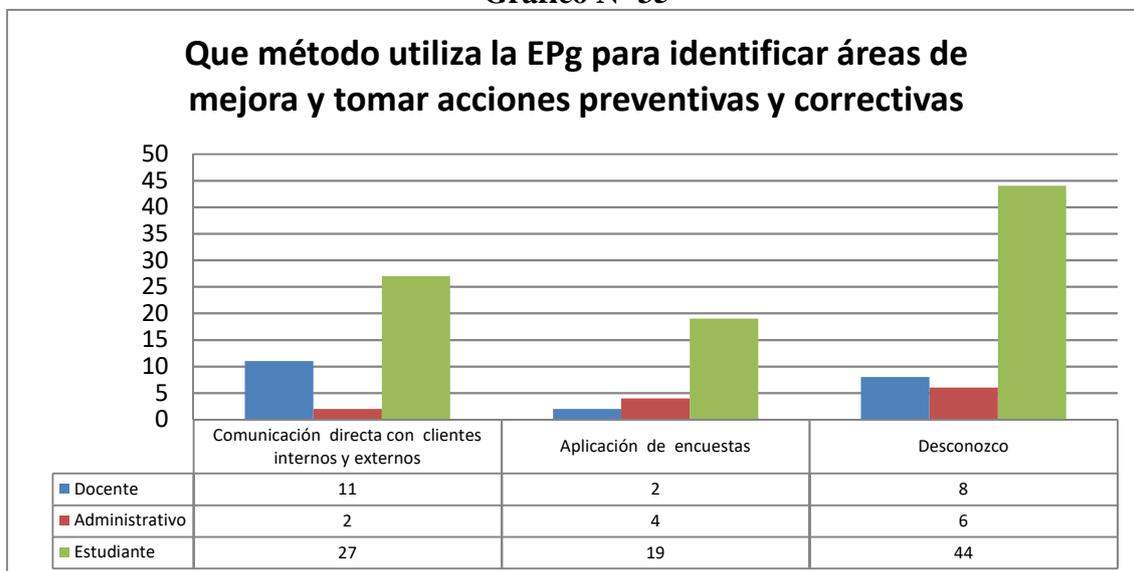
**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 34**



**Fuente:** Tabla N°18  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 35**



### Interpretación y Análisis

A través de esta pregunta se busca si los colaboradores conocen qué método utiliza EPG para identificar áreas de mejora y tomar acciones preventivas y correctivas. Los resultados indican que 58 personas (47.2%) desconocen, el 35.8% (44) a través de la comunicación directa con clientes internos y externos y el 17.1 (17 personas) con la aplicación de encuestas. De modo general se puede afirmar que muchos no son conscientes de los mecanismos que usa EPG para reconocer dificultades y si lo hace es a través de probables comunicaciones directas y pocas veces con encuestas lo que repercute en que se crea que no existe interés por encontrar puntos específicos para mejorar. Es muy probable que lo que falta sean mecanismos definidos, oportunos y adaptados para todos los colaboradores.

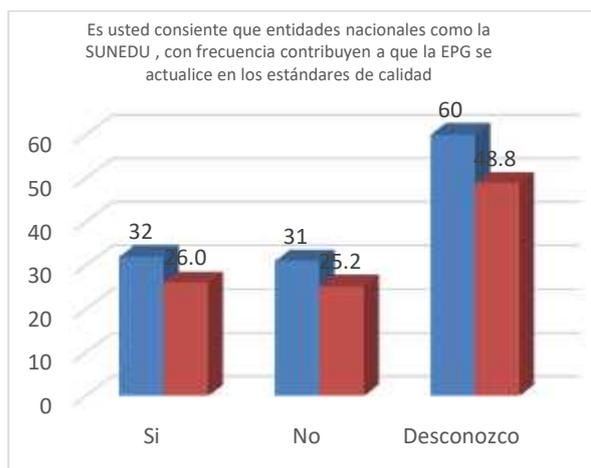
**Tabla N° 19**

**Es usted consiente que entidades nacionales como la SUNEDU, con frecuencia contribuyen a que la EPG se actualice en los estándares de calidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	26.0
No	31	25.2
Desconozco	60	48.8
Total	123	100.0

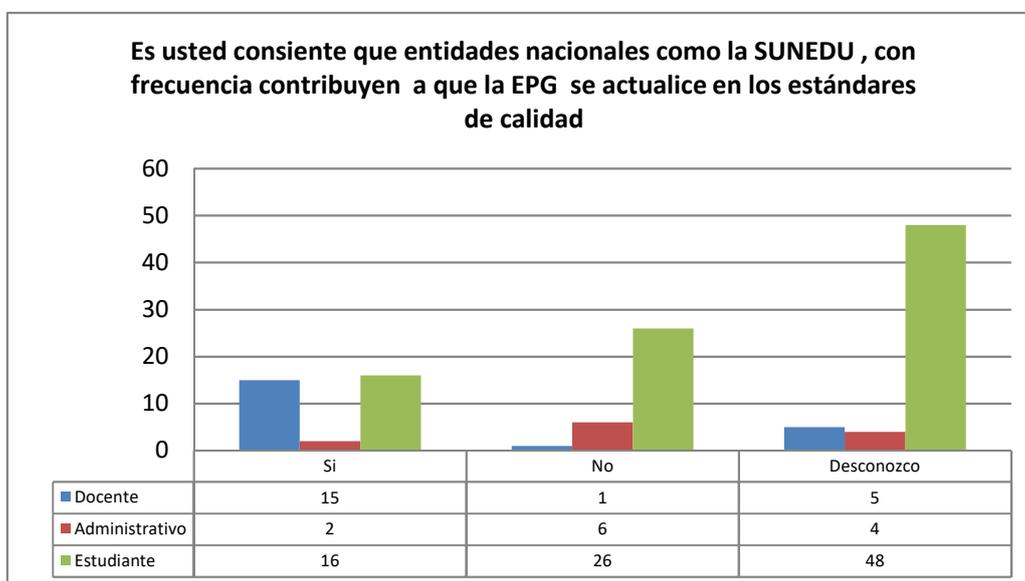
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 36**



Fuente: Tabla N°19  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 37**



### Interpretación y Análisis

La tabla y el gráfico N° 19 muestra la cantidad y el porcentaje de encuestados que son conscientes que entidades nacionales como la SUNEDU, con frecuencia contribuye a que la EPG se actualice en los estándares de calidad. El 48.8% (60 personas) afirman que desconocen, el 6% (32 personas) sí lo creen y 31 que equivale al 25.2% no lo creen. Entonces, concluimos que la mayoría de los vinculados a EPD no consideran que la SUNEDU aporte a EPG para que mejore o realmente como desconocen no se atreven a afirmar lo contrario. EPG debería preocuparse por enterar a sus vinculados sobre las coordinaciones y trabajo en relación con la SUNEDU.

## CONTROL

**Tabla N° 20**

**La entidad proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos de sus servicios y están debidamente registrados**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	33.3
No	26	21.1
Desconozco	56	45.5
Total	123	100.0

**Fuente:** Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

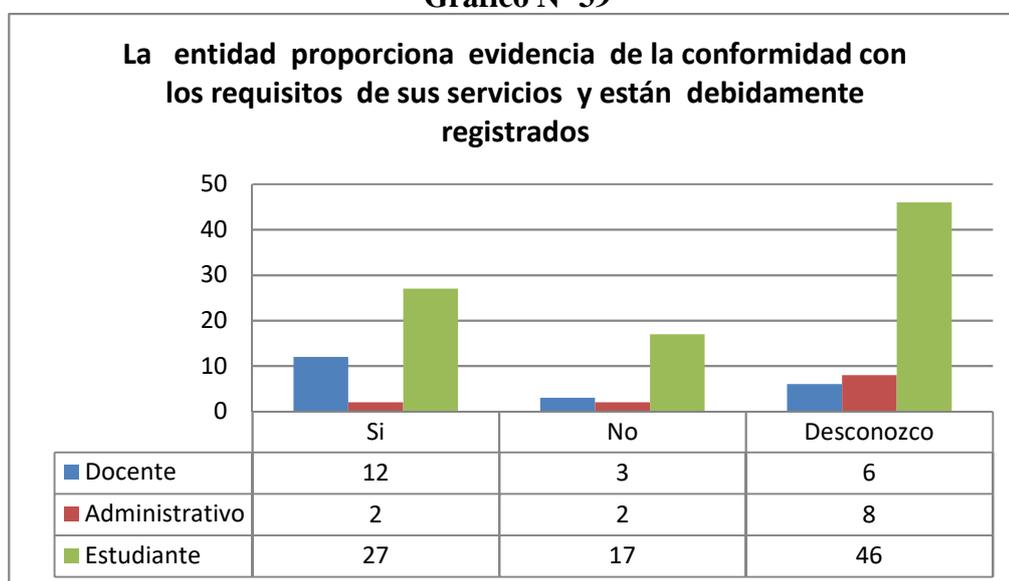
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 38**



**Fuente:** Tabla N°20  
**Elaboración Propia**

**Gráfico N° 39**



### Interpretación y Análisis

En este gráfico N°20 analizaremos si la entidad proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos de sus servicios y si creen que están debidamente registrados. La opinión de los encuestados es la siguiente: 56 (45.5%) de los 123 (100%) lo desconocen; 41 personas (33.3%) sí muestran conformidad y un escaso 21.1% (26) no conocen si los requisitos de los servicios muestran conformidad. Por lo tanto, la entidad debería preocuparse por mejorar en este aspecto ya que, de acuerdo con resultados de otras entidades, esto generaría que el número de los usuarios crezca o cuando menos se mantenga por sentirse aliviados de verse envueltos de verificaciones o repeticiones de trámites ya hechos como anteriormente se dijo, que a veces los usuarios tienen que volver a presentar sus boletas de pagos por no estar registrados debidamente.

**Tabla N°21**

**Los mecanismos utilizados por la entidad para relacionarse con los clientes y partes interesadas han permitido la retroalimentación de estos sobre el producto y/o servicio.**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	23.6
No	36	29.3
Desconozco	58	47.2
Total	123	100.0

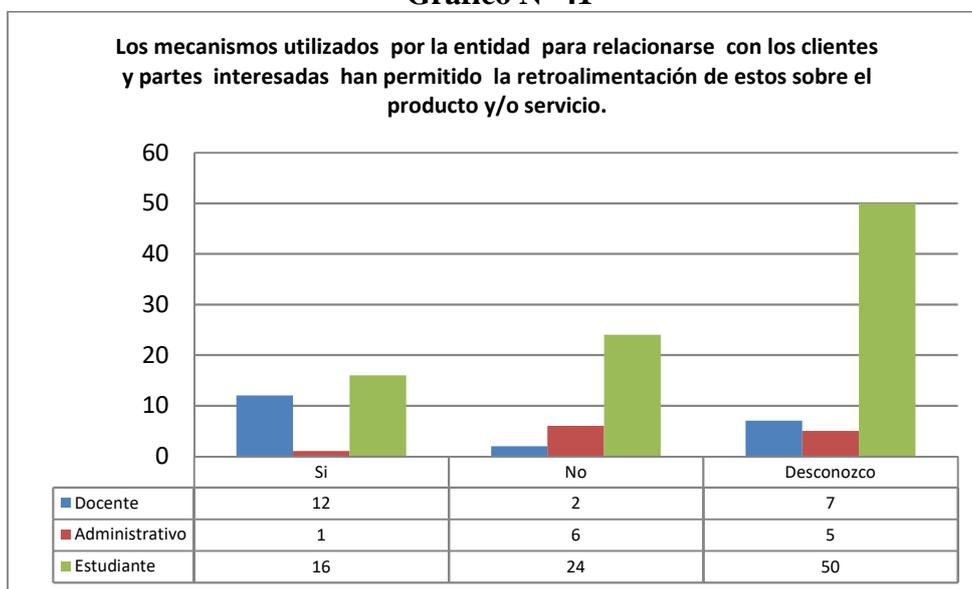
Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 40**



Fuente: Tabla N°21  
Elaboración Propia

**Gráfico N° 41**



### Interpretación y Análisis

En la tabla y el gráfico 21 se muestran las respuestas de los encuestados con respecto a los mecanismos utilizados por la entidad para relacionarse con los clientes y partes interesadas han permitido la retroalimentación de estos sobre el producto y/o servicio nuevamente podemos ver que en buen porcentaje 58 encuestados que equivale al 47.2% desconocen, el 29.3% (36 personas) no lo consideran y 29 de ellas (23.6%) sí piensan que sus aportes para que EPG mejore son útiles y oportunos. Entonces seguimos reafirmando que EPG debería mejorar y para ello debe considerar mecanismos y estrategias para obtener información, así como poder procesarlas y tomar medidas que se orienten a realizar cambios en bien de quienes usan lo utilizan.

## MEJORAMIENTO

Tabla N° 22

Qué considera usted que debería mejorar la EPG con respecto a sus servicio y avances tecnológicos		
	Frecuencia	Porcentaje
Tener su propio software	18	14.6
Incluir sistemas de pagos y pensiones vía internet	9	7.3
Contar con biblioteca virtual propia con materiales y tesis	18	14.6
Realizar convenios académicos y administrativos	26	21.1
Todas las anteriores	52	42.3
Total	123	100.0

Fuente: Encuestas aplicada por la investigadora (anexo 1)

Elaboración Propia

Gráfico N° 42



Fuente: Tabla N°22

Elaboración Propia

### Interpretación y Análisis

En la tabla y gráfico número 22 se confirma lo dicho anteriormente, ya que un alto porcentaje de encuestados afirma que EPG debería mejorar, en este caso teniendo su propio software, debería incluir sistemas de pagos de pensiones por internet, contar con biblioteca virtual propia con materiales y tesis, realizar convenios académicos y administrativos en un 42.3% (52); 26 encuestados (21.1%) que es el segundo alto porcentaje cree que debe realizar convenios académicos y administrativo para mejorar. Luego el 14.6% es decir 18 encuestados afirman que debería tener su biblioteca virtual con libros y tesis, así como poseer su propio software. Nótese que todos estos aspectos están relacionados con la formación académica lo que nos pone a pensar que el vinculado se sirve de acuerdo a su condición en EPG pero no está del todo satisfecho. Sólo 9 personas, el 7.3% sugiere que deberían incluirse sistemas de pagos por internet, pero de todos modos hay que pensar en que implementarlo sería muy útil.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. FORMULACION DE LAS PROPUESTAS**

##### **6.1.1. PARA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON CAPITAL HUMANO**

- ) Contar con nuevas herramientas para alcanzar mejores resultados brindando capacitaciones continuas, acudiendo a profesionales especializados. Debe mantenerse la creatividad, mantener una mente positiva, pensamiento crítico y principalmente la motivación para con ello cumplir las metas u objetivos dispuestos- Técnicas de motivación personal. Ascensos profesionales entre otros
- ) Optimizar las tareas seleccionándolas de acuerdo a sus prioridades, de acuerdo con las exigencias de la EPG. Se debe definir los procesos que forman parte de la organización y saber cuáles son los indicadores clave. Se debe planificar y controlar los procesos para cumplir con los objetivos planteados en forma adecuada. Se debe analizar los resultados para que sirvan y se obtenga una mejora continua.
- ) Administración en forma inteligente del capital humano, priorizar, utilizar una matriz de tiempo, utilizar una agenda online para guardar toda la información, mantener un orden, no se debe perder el tiempo, se debe mantener el ritmo y la concentración.
- ) Generar talento y creatividad en el capital humano, buscando unir a todas las generaciones buscando un buen clima laboral. Se debe evitar el

estancamiento laboral, se debe instaurar un sistema de incentivos personalizados en donde estén involucrados todos los actores.

### **6.1.2. PARA SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- J Diagnosticar y cuantificar de la información, revisando la estrategia y su alineación con la EPG. Analizar las opiniones de modernización su aparato productivo, equipos, procesos y gestión.
- J Rediseñar y estandarizar de los procesos en la EPG. Es importante innovar para encontrar nuevas alternativas para mejorar la gestión para lograr ser más competitivos incluso tomar nuevas decisiones de nuevos productos o servicios brindar.
- J Diseñar un modelo de entrega que incluya a los centros de servicios compartidos.
- J Realizar una evaluación y desarrollo de los equipos técnicos en términos de eficacia y eficiencia con el uso de tecnología e implementación de nuevos procesos.
- J Gestionar y analizar la información de indicadores existentes.
- J Elaboración de un ERP completo considerando todos los requerimientos de la EPG.

### **6.1.3. PARA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA ESCUELA DE POSGRADO - UNC**

- J Se debe aplicar la administración de procesos, no por funciones. El capital humano debe sentirse comprometido pues habrá beneficio para todos para ello debe existir planeación, calidad del trabajo, mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Trabajar de manera conjunta todos los actores y brindar servicios con calidad.
- J Analizar los factores existentes y si es posible replantear la metodología, plantear una reingeniería en los aspectos académicos y administrativos, que permite un buen servicio a nuestros clientes en forma oportuna.

- ) Monitoreo permanente y transparencia, debe existir un seguimiento y evaluación permanentes de todos los procesos. Administrar bien el tiempo y con ello aumentar la productividad en los aspectos administrativos y académicos.
- ) Verificar los resultados obtenidos y cubrir las necesidades de nuestros clientes en bien de la EPG y de la comunidad, teniendo convenios con instituciones en las cuales pueda ser apoyadas con las investigaciones existentes.
- ) Debe medirse los resultados en todos sus ámbitos para analizar el éxito o fracaso de los mismos, si existe éxito existirá una recompensa. Implementando políticas orientadas a mejorar la calidad de los productos y servicios brindados, ello debe analizarse y aprobarse por la Alta Dirección con el apoyo de sus colaboradores.

## 6.2. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 6.2.1. CAPACITACIONES PARA CAPITAL HUMANO

**Cuadro N° 03**

<b>CAPACITACIONES CAPITAL HUMANO</b>	<b>En su área</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Atención al Cliente</b>
Docentes	25000		
Secretaría de Dirección (02)	2400	400	400
Secretaría Académica (02)	3200	400	400
Secretaría de Unidades (02)	2000	400	400
Contabilidad (01)	2500	200	250
Informática (01)	2500	200	250
Seguridad y Vigilancia (03)	1050	600	600
Personal de Limpieza (01)	300	200	200
Imprevistos	2000		
	39950	2400	2500
<b>Total Capacitaciones</b>		<b>S/. 45850.00</b>	

Las capacitaciones se darán en cada trimestre y lo brindará la EPG con el apoyo de docentes, estudiantes y personal administrativo en muchos de los casos, pero también

podría gestionarlo la EPG logrando con ello una mejora continua en sus clientes internos y externos.

### **Capacitaciones**

#### **Para Docentes y Estudiantes**

- ) Cursos talleres y Diplomados de especialización, teniendo en cuenta la Maestría Doctorado que estén estudiando, pueden ser dentro de la EPG o por convenio con otras instituciones.
- ) En el caso de los docentes Capacitaciones especializadas teniendo en cuenta los cursos que dicten en la EPG teniendo en cuenta la facultad a la cual están adscritos, deben participar conjuntamente con la alta dirección en talleres internos, brindar su apoyo brindando su opinión sobre el Plan Estratégico- EPG y otros talleres que la EPG brinde.

#### **Para Asistentes Administrativos (Secretarias)**

- ) Cursos de actualización y perfeccionamiento, Herramientas y habilidades de gestión, Cursos talleres de prácticas comerciales y asistencia bilingüe, Acreditación de competencias informáticas por niveles, Capacitaciones en los diferentes sistemas informáticos que se planteen en la EPG., Optimización y mejora continua de la labor secretarial, Capacitaciones en SIAF y SIGA.

#### **Para Contabilidad**

- ) Capacitaciones en SIAF y SIGA para contabilidad, Capacitaciones en Excel Avanzado, Análisis de Gestión Administrativa, Atención al cliente, Productividad en el Trabajo, Talleres de software de contabilidad CONCAR y afines.

#### **Para Seguridad, Vigilancia**

- ) Cursos de formación básica/avanzada en seguridad, Atención al cliente, Talleres de seguridad en el trabajo.

#### **Para Higiene y Limpieza**

- ) Curso de ética y formación para personal de limpieza en oficinas, cursos de limpieza y desinfección de superficies en el trabajo.

En general los colaboradores internos deben tener una capacitación sobre primeros auxilios y atención al cliente.

## 6.2.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

**Cuadro N° 04**

Elaboración de un ERP completo de acuerdo a las características de la EPG	45000.00
Implementación de un servidor	60000.00
Centro de cómputo EPG	70000.00
	S/. 175000.00

## 6.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA

1. Mejorar la calidad de la gestión pública a efecto de estimular mayores niveles de competitividad y desarrollo.
2. Requerir de liderazgo y capacidad de innovación, así como de incentivos, con lo cual se generan beneficios para la sociedad, asegurando la estabilidad laboral, brindando servicios con calidad total.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

Se logró analizar cómo se encuentra la gestión de la EPG considerando los aspectos que forman parte del Capital Humano, los sistemas de información y la gestión por resultados de la EPG en el periodo 2014-2015, encontrando que existe falta de gestión y nuevas estrategias con respecto a: El uso de herramientas tecnológicas, existe falta de capacitación por parte de la EPG hacia los colaboradores docentes, estudiantes y administrativos.

Falta de comunicación por parte de los directivos para priorizar necesidades hacia sus colaboradores para con ello lograr optimizar tareas y brindar un servicio de calidad.

Se debe analizar las necesidades de la EPG e implementar nuevas estrategias con el uso de las tecnologías de información para que se pueda sistematizar los procesos en cuanto a trámites administrativos, registro de notas y pagos, teniendo en cuenta que deben estar alineadas a las normas o requerimientos de la EPG.

El trabajo no solo debe ser por parte de la Directiva de la EPG sino que debe ser un trabajo conjunto donde se analicen cada objetivo de la EPG para ser cumplido efectivamente.

No existe una herramienta o una estrategia con la cual se mida los resultados finales y no hay una retroalimentación dejando de lado a muchos colaboradores sin brindarles una respuesta coherente.

Las barreras de comunicación deben cambiar para conocer y todos los actores deben estar presentes al menos para brindar su opinión de estrategias o cambios que se deben hacer para optimizar los procesos.

Se estableció una propuesta de mejora presentado en el capítulo anterior.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

Se debe considerar una gestión estratégica en la EPG teniendo en cuenta tres aspectos importantes como son la gestión humana, la flexibilidad laboral interna para brindar una imagen importante. Se deben encontrar los cuellos de botella y tomar decisiones teniendo en cuenta el uso de herramientas tecnológicas y capacitaciones específicas a sus colaboradores.

Debe existir reuniones continuas con los colaboradores para per que dificultades tienen y como se pueden mejorar las dificultades que puedan tener para logran con ello un servicio de calidad optimizando tareas.

Para mejorar la gestión por resultados en la EPG es importante implementar la sistematización de la información en los aspectos académicos, contables y administrativos como son los trámites administrativos, registro de notas y pagos, teniendo en cuenta que deben estar alineadas a las normas o requerimientos de la EPG.

El trabajo en equipo es muy importante y debe ser la clave para brindar los productos o servicios con calidad y en el tiempo preciso con el menor costo.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALBIZU, E. (2001). *La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio*. Barcelona.
- ALTABA DOLZ, E. (2009). *Tesis Doctoral: La Nueva Gestión Pública por Competencias*. España. Universitat Rovira i Virgili.
- ARMSTRONG, M. (1991) *Gerencia de Recursos Humanos*. México DF. Mc Graw Hill.
- BORRAS, Mateo. (1999). *El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de RRHH en la Alta Dirección*. Barcelona.
- BULCHAND, Jacques. (2002). *Planes de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones en las universidades como medio de aprovechamiento del conocimiento: Aplicación al caso de la UPLGC*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- CEPAL. (2003). *Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos*. Chile: Naciones Unidas.
- CHIAVENATO, A. (2004) *Gestión del talento humano*, Bogotá, Mc. Graw Hill.
- CHILD, J. (1987). *Tecnologías de la información, organización y respuesta estratégica a las dificultades*. California: Management Review.
- FARACHE, L. (1996). *El Marketing interno de la motivación*. Madrid.
- GUERRERO, O. (1997). *Principios de administración pública*. Colombia. ESAP.
- HUAMANÍ, P. y CASTILLO MAZA, J. (2005). *El Potencial Humano y los estímulos Organizacionales*. UNMSM.
- INEI. *Compendio de Normatividad sobre el uso de Tecnologías de Información en el Perú*.
- MCLEOD, J. (2000). *Sistemas de información Gerencial. (7ma Ed)*. México. Pearson Educación.
- OCHOA ENRIQUEZ, H. (1997): *Revista Emergencia del Paradigma de la Gerencia*

*Pública. Venezuela.*

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. España: ESIC.

RAMIÓ, C. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización: Cap. I- Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

ROQUEZ, A. (2001). *Impactos de las tecnologías de información y comunicación en el Perú*. Lima: INEI.

RODRIGUEZ A. (2001). *Estudio de Recursos Humanos*. Costa Rica.

TAMAYO, M. (1994). *El proceso de investigación científica*. (3ªed). México: Limusa.

RODRIGUEZ A. (2001). *Estudio de Recursos Humanos*, Costa Rica.

ROBBINS, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. (8va Ed). México: Prentice Hall.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*

CERTO, Samuel. (2003). *Administración Moderna*. (8va Ed). Pearson Educación. Bogotá.

## Otras referencias

ACKOFF. *El enfoque de sistemas: teoría general a los enfoques analítico-mecánico y a los de la teoría general de sistemas*. Recuperado de [www.unazulia.com/archivos/306/Lectura3.2](http://www.unazulia.com/archivos/306/Lectura3.2).

BEER. *Cibernética y Teoría de Sistemas Cibernética y Teoría de Sistemas. Objetivos ... En Teoría de la Complejidad se desarrollarán puntos de vista distintos sobre ... Modelos de sistemas de S*. recuperado de [www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/cibernetica.html](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/cibernetica.html)

*La mediación, la negociación y los negociadores\* técnica, basada en el análisis de metajuegos e hiperjuegos, se emplea actual- ... instantáneos (Howard, 1987, 1988 y 1990; t et al, 1988 y 1989). El ...* Recuperado de [www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/.../rucv\\_1995\\_96\\_319-348f](http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/.../rucv_1995_96_319-348f)

BUNK, G. P. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. 115 Revista CEDEFOP No. 1. 1994.* <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/compplab/xxxx/esp/i/index.htm#1>

MONSERRATE, C, Revista: Capital Humano. N° 170, octubre de 2003 *El Genoma del Talento: Hacia un modelo de ingeniería de Gestión del Talento*. Recuperado de <http://www.capitalhumano.es>

WIKIPEDIA. *Coeficiente de correlación de Spearman – Una generalización del coeficiente de Spearman es útil en la situación en la cual hay tres o más variables*. Recuperado de [wikipedia.org/](http://wikipedia.org/).

CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/compplab/xxxx/esp/i/index.htm#1>

MEZA MARTEL, D. *El factor trabajo y la teoría de capital humano*. Recuperado de [http://www-csc.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN\\_sc214\\_abr2000/get/tema1/1.html](http://www-csc.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN_sc214_abr2000/get/tema1/1.html)  
[http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest\\_por\\_resul1.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_resul1.pdf)

MASSARO, Victoria. (2015). En su Tesis *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*. Universidad de Buenos aires.

MARCILLO MERINO, Norma. (2014). En su Tesis *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*. Trujillo – La Libertad. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO\\_NORMA\\_GESTIÓN\\_COMPETENCIAS\\_SUR%20MANABI.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTIÓN_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf). Universidad Privada Antenor Orrego

MORA BAUTISTA, L. (2008). *Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.* Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>. Bogotá.

# ANEXOS

## ENCUESTA

Estimado participante de la Escuela de Posgrado-UNC, la presente encuesta tiene por finalidad obtener datos específicos sobre algunos aspectos que forman parte del Capital Humano, Sistemas de Información y Gestión por Resultados de la Escuela de Postgrado – UNC.

Se le solicita a usted responder a cada pregunta de acuerdo a su criterio con total sinceridad; para ello seleccione la alternativa que crea conveniente.

Usted está vinculado a la Escuela de Postgrado-UNC como:

<input type="checkbox"/> Docente	<input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Estudiante
----------------------------------	---	-------------------------------------

### EFICIENCIA DE CAPITAL HUMANO

1. ¿Conoce la misión y visión de la Escuela de Posgrado – UNC?  
 Sí       No
2. ¿Se identifica y se considera parte de la Misión y Visión de la EPG?  
 Sí       No
3. ¿Cuál es el tiempo aproximado que usted dedica a su formación académica?

Menos de 30 horas     De 30 a 60 horas     De 60 a 120 h     Más de 120 h

4. ¿De acuerdo a su vinculación en la EPG, Usted se siente?  
 Satisfecho                       Poco satisfecho                       Nada satisfecho

### COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO

5. El liderazgo que ejercen los Directivos de la Escuela de Postgrado-UNC lo considera cómo:  
 Bueno               Regular               Malo
6. Considera que las funciones que le son delegadas y la estructura organizacional de la EPG son:  
 Adecuadas       Poco Adecuadas       No Adecuadas

¿Por qué?

- ( ) Cada colaborador cumple con su tarea
  - ( ) Se muestra desorden en el cumplimiento de tareas y funciones
  - ( ) Se desconoce cuáles son las tareas y funciones de cada participante
- Otros \_\_\_\_\_

### EFECTOS DE CAPACITACION

7. ¿Considera Usted que la EPG le proporciona los conocimientos y habilidades que junto a su experiencia mejoran su competencia?  
 Siempre                       Algunas veces                       Nunca
8. ¿Ha participado en planes de mejoramiento propuestas por la Escuela de Postgrado-UNC?:  
 Siempre                       Algunas veces                       Nunca

En qué sentido:

- Capacitaciones académicas ( )
- Capacitaciones Tecnológicas ( )
- Desarrollo personal ( )
- Otros \_\_\_\_\_

### INGENIEROS

9. ¿Considera Usted que en la EPG existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?  
 Siempre                       A veces                       Nunca

### SISTEMAS DE INFORMACION

10. Considera que los recursos y materiales tecnológicos que usan en la EPG son:  
 Buena calidad                       Regular Calidad                       Mala Calidad

¿Por qué? \_\_\_\_\_



