



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA**  
**OFICINA DE RECURSOS HUMANOS**  
**CASO: INSTITUTO PÚBLICO FERROVIARIO**

Elaborado por:

Nisamar Carolina García Corro

Tutor:

Prof. Aracelis Tortolero

Julio, 2016

## **DEDICATORIA**

A Dios por protegerme y bendecirme todos los días.

A mis padres por darme la vida y por apoyarme en todas las metas que me propongo.  
Por ser fuente de inspiración y de trabajo arduo.

A mi esposo por estar siempre allí cuando más lo necesito, por acompañarme en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Profesora Aracelis Tortolero por su guía, comprensión y apoyo en la realización de este trabajo y en la coordinación de la Especialización en Gerencia del Sector Público.

A los integrantes de la coordinación de la Especialización en Gerencia del Sector Público, por su impecable labor en la organización y seguimiento de las actividades de la misma.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por convertirse en mi segunda casa de estudios estos últimos años.



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA UNA  
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS. CASO: INSTITUTO PÚBLICO  
FERROVIARIO**

**Alumno: Nisamar Carolina García Corro**

**Tutor: Prof. Aracelis Tortolero**

**Resumen**

La administración pública nacional debe procurar la adecuada ejecución de las políticas públicas con la finalidad de contribuir con las buenas prácticas administrativas y legalidad establecida como principio de su accionar. Estas prácticas se ejecutan en escenarios complejos, por lo que se requerirán instituciones preparadas para enfrentar dicha realidad. En ese sentido, la presente propuesta planteó brindar herramientas para medir el desempeño de una organización pública dedicada a la administración del transporte ferroviario nacional, medio que actualmente se encuentra en expansión y construcción en todo el país. En ese orden de ideas, la investigación se planteó la elaboración de los indicadores de gestión para la unidad de recursos humanos, que es una oficina estratégica dentro de la Institución. Se partió de un diagnóstico de la unidad objeto de estudio, para luego identificar los factores críticos de éxito que permitieron elaborar el mapa estratégico respectivo a partir del cual se determinaron los indicadores. La investigación fue de índole aplicada y de tipo proyectiva ya que propuso soluciones a una determinada situación a través del diseño de una metodología de medición. Esta investigación aportó elementos teóricos que podrán ser utilizados por las instituciones públicas para mejorar el control de gestión y, desde el punto de vista institucional, brindó herramientas para mejorar los procesos administrativos de las oficinas de recursos humanos.

Palabras clave: indicadores de gestión, control de gestión, recursos humanos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
Resumen .....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1. Planteamiento del problema.....	14
2. Objetivos de la investigación .....	19
2.1 Objetivo general. ....	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
3. Justificación e importancia .....	20
CAPÍTULO II.....	22
MARCO REFERENCIAL .....	22
1. Antecedentes de la investigación .....	22
2. Bases conceptuales .....	26
2.1 Control de gestión. ....	26
2.2 Control de gestión pública.....	27
2.3 Administración de recursos humanos. ....	28
2.4 Indicadores. ....	31
2.5 Tipos de indicadores.....	33

2.6 Indicadores de gestión pública.....	34
2.7 Indicadores de recursos humanos.....	35
2.8 Factores críticos de éxito.....	37
2.9 Mapas estratégicos. ....	39
3. Metodología para el diseño de indicadores de gestión .....	42
CAPÍTULO III .....	46
MARCO CONTEXTUAL.....	46
CAPÍTULO IV .....	52
MARCO METODOLÒGICO .....	52
1. Tipo de investigación. ....	52
2. Diseño de investigación.....	53
3. Método asociado a cada objetivo .....	54
CAPÍTULO V .....	58
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
CAPÍTULO VI .....	90
CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102
APÈNDICES .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Los seis procesos de administración de recursos humanos.

Gráfico 2. Ejemplo de caso de indicador típico.

Gráfico 3. Mapa estratégico.

Gráfico 4. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.

Gráfico 5. Ejemplo de una cédula de indicadores.

Gráfico 6. Ubicación en el organigrama de la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 7. Objetivos de la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 8. Metas de la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 9. Actividades clave de la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 10. Reporte de procesos de la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 11. Frecuencia de reporte de procesos.

Gráfico N° 12. Existencia de departamento de control y seguimiento.

Gráfico N° 13. Disponibilidad de indicadores de gestión.

Gráfico N° 14. Disponibilidad de capital humano.

Gráfico N° 15. Existencia de plan de capacitación en indicadores de gestión.

Gráfico N° 16. Disposición de recursos tecnológicos.

Gráfico N° 17. Disposición de personal suficiente para seguimiento de indicadores de gestión.

Gráfico N° 18. Exigencia de perfil idóneo para realizar seguimiento a evaluación de gestión.

Gráfico N° 19. Áreas críticas para manejo de indicadores.

Gráfico N° 20. Atención brindada por la oficina de recursos humanos.

Gráfico N° 21. Mapa estratégico.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Aspectos clave del proceso de evaluación.

Tabla N° 2. Indicadores de planificación de recursos humanos.

Tabla N° 3. Diagnostico interno.

Tabla N° 4. Diagnostico externo.

Tabla N° 5. Matriz de estrategias.

Tabla N° 6. Objetivos estratégicos.

Tabla N° 7. Descripción de indicadores. Perspectiva financiera.

Tabla N° 8. Descripción de indicadores. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Tabla N° 9. Descripción de indicadores. Perspectiva procesos.

Tabla N° 10. Descripción de indicadores. Perspectiva ciudadano.

Tabla N° 11. Definición y alcance de los indicadores.

Tabla N° 12. Indicador N° 1.

Tabla N° 13. Indicador N° 2.

Tabla N° 14. Indicador N° 3.

Tabla N° 15. Indicador N° 4.

Tabla N° 16. Indicador N° 5.

Tabla N° 17. Indicador N° 6.

Tabla N° 18. Indicador N° 7.

Tabla N° 19. Indicador N° 8.

Tabla N° 20. Indicador N° 9.

Tabla N° 21. Indicador N° 10.

Tabla N° 22. Indicador N° 11.

Tabla N° 23. Indicador N° 12.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración pública y los funcionarios que la componen se enfrentan a constantes retos y desafíos en ámbitos económico, social y político, por ello es necesario contar con instituciones capaces de ejecutar sus competencias de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales. Esto conlleva al reto de las gerencias de cumplir con sus objetivos manteniendo niveles de competitividad para alcanzar una gestión eficiente, eficaz y de calidad.

En ese orden de ideas, la definición de estrategias y herramientas de control y evaluación permitirá medir el desempeño y ejecución de las metas organizacionales. Al incorporar un sistema de gestión en las instituciones públicas se realizará el monitoreo constante de sus procesos, permitiendo generar alertas para la toma de decisiones oportunas.

En relación a lo indicado previamente, la Constitución Nacional detalla la importancia de contar con una administración pública honesta y transparente sometida a la responsabilidad de cumplir sus competencias de manera responsable con pleno sometimiento a la ley y al derecho. Es por ello que, la Contraloría General de la República instruye a los órganos y entes públicos la elaboración de instrumentos de control interno.

Un sistema de indicadores de gestión es uno de dichos instrumentos que apoya el control de gestión, teniendo como objeto principal la creación de un sistema de información precisa y disponible en tiempo real para visualizar las variables que puedan distorsionar los resultados esperados, permitiendo implementar los cambios necesarios en lugar de contemplar resultados de actuaciones pasadas (Escalona, 2009).

Las oficinas de recursos humanos son parte fundamental de la estructura organizativa de cualquier ente u órgano de la administración pública; de acuerdo a Delgado de Smith, citado por Vieira (2014), la gestión de recursos humanos es el instrumento de acción administrativa a través del cual la organización del trabajo formaliza y viabiliza las acciones de provisión, control y desarrollo del capital humano dentro de una concepción que apuntala las demandas de la propia organización del trabajo.

En ese sentido, esta investigación tiene por finalidad presentar un sistema de indicadores de gestión para una oficina de recursos humanos, específicamente en una institución pública dedicada al sector del transporte ferroviario nacional; basado en la metodología para definir indicadores del autor Beltrán (2000), que es un clásico en la materia con plena vigencia, la cual se presenta en fases genéricas a través de la definición de factores críticos de éxito.

Para tal fin se ha estructurado el presente trabajo especial de grado en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Se define el problema de investigación, indicando planteamiento del problema, objetivo general y específicos y la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II. Presenta el marco referencial, en donde se detallan los antecedentes, bases conceptuales y la metodología para la elaboración de los indicadores.

Capítulo III. Dedicado al marco contextual, en el cual se identifica a la organización sobre la cual se establecerá la presente investigación.

Capítulo IV. Correspondiente al procedimiento metodológico empleado, detallando los siguientes aspectos: tipo y diseño de investigación, método para resolver el problema, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y el análisis de los resultados.

Capítulo V. En este capítulo se presentan y analizan los resultados de la investigación realizada y se muestra el modelo de indicadores propuesto.

Capítulo VI. Dedicado a las conclusiones pertinentes que la investigación dio lugar.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1. Planteamiento del problema**

Las instituciones públicas en la actualidad enfrentan constantes desafíos en su intento por mejorar y optimizar sus procesos de cara a satisfacer con mayor eficiencia, eficacia y calidad las necesidades de los ciudadanos, optimizar el uso de los recursos, cumplir con los programas y planes institucionales, lograr los objetivos trazados, entre otros fines. Deben tomar partido en la administración de diferentes recursos: materiales, físicos, financieros, humanos y administrativos, tomar decisiones en ámbitos caracterizados por influencias políticas cambiantes y en períodos de abundancia o déficit económico, es decir, el cumplimiento del deber de administrar lo público se ejecuta en situaciones de incertidumbre y cambio constante.

Asimismo, la administración pública ha de cumplir con el precepto constitucional expresado en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que indica

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p. 22)

De acuerdo al artículo mencionado, la constitución fundamenta el accionar institucional en unos principios específicos con base en el sometimiento a la ley y el derecho; la administración está en el deber de ser eficiente, eficaz y de dar un servicio de calidad y prontitud a la ciudadanía, además de cumplir con los objetivos plasmados en los planes institucionales.

A su vez, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el Capítulo II: Del Régimen Fiscal y Monetario; Sección Primera: Del Régimen Presupuestario, artículo 315, lo siguiente

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El poder ejecutivo dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio. (p. 55)

La constitución tiene por iniciativa la rendición de cuentas a través de la presentación de resultados en términos cuantitativos soportados mediante indicadores que permitan reflejar el éxito de las políticas, planes y programas de los órganos y entes de la administración pública nacional.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010) indica la necesidad de contar con indicadores de gestión a los fines de ejecutar el control interno de las instituciones en su artículo 37, el cual establece que

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos

específicos para el funcionamiento del sistema de control interno. (p. 9)

Como complemento al artículo citado, el Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General de la República (2009) indica en el Capítulo 8 denominado Otras Disposiciones de Control, Sección I: El Control de Gestión y la Auditoría de Gestión, artículo 38

Los órganos de control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad, así como los índices de rendimiento referenciales que estos elaboren o los de otros organismos similares. Cuando el órgano o entidad evaluado no haya establecido los indicadores, los órganos de control fiscal podrán elaborar, solo con carácter evaluativo, los indicadores que consideren necesarios para emitir opinión sobre el desempeño de la gestión de los mismos. (p. 11)

Vista la obligatoriedad legal del uso de los indicadores de gestión en la administración pública nacional, el ámbito de estudio de esta investigación se centra en considerar herramientas para lograr los fines citados anteriormente; y específicamente se delimita a una oficina de recursos humanos de una institución pública de servicios del área de transporte, cuyas competencias consisten en ejecutar y desarrollar la política nacional de transporte ferroviario, explotar, operar y mantener el sistema de transporte ferroviario de personas y carga; desarrollar y consolidar las normas y procedimientos para la construcción, operación y explotación del transporte ferroviario; construir, rehabilitar y mejorar las infraestructuras, instalaciones, equipos y sistemas e inspeccionar y controlar la calidad de las obras e instalaciones.

Dicha institución cuenta con personal administrativo, operativo y obrero, en ese sentido, la gestión del recurso humano es fundamental para cumplir con los fines y metas trazados lo que supone un esfuerzo centralizado en la oficina de recursos humanos como unidad encargada de monitorear el desempeño. Como cualquier institución pública se enfrenta a desafíos para el manejo del personal y la canalización de esfuerzos para lograr en conjunto metas y objetivos.

Como toda organización, las instituciones públicas están compuestas por el capital humano del cual dependen para canalizar y materializar los objetivos y metas en resultados concretos, es por ello que se pueden considerar como factor clave en el camino para lograr el cumplimiento de los planes y políticas institucionales. En ese sentido, la administración del recurso humano (Chiavenato, 2000) se entiende como un conjunto de actividades consistentes en planear, organizar, desarrollar y coordinar técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenecen; al mismo tiempo, la organización es el medio que permite al personal alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo. En ese sentido, se constituye una relación de crecimiento y apoyo en común, organización y capital humano, dependiendo uno del otro para el logro de metas particulares.

No obstante, a pesar de la relación de cooperación entre ambos elementos, la administración del recurso humano plantea una serie de dificultades, las cuales en el área de la gestión de lo público es de importancia contenerlas para evitar que no se capitalice el logro de los objetivos. Una de esas dificultades a atacar es la baja calidad del desempeño, como un elemento complejo y diferenciado, el cual se hace necesario determinar a través de un sistema de indicadores que midan la eficacia y eficiencia de la gestión.

Beltrán (2000) define indicadores de gestión como “La relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (p. 35). Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Pueden considerarse como factores para delimitar el logro o cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión no solo son datos, sino que agregan información y valor.

Los indicadores de gestión son un medio y no un fin, es decir, para muchas organizaciones se constituye como una meta a alcanzar y de esta manera pierde su naturaleza

esencial de ser guía y apoyo para el control y se convierte en un factor negativo para la organización.

La ventaja principal de contar con indicadores se resume en la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad, aumentando así la efectividad de la organización. Se dispone de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, se identifican oportunidades de mejoramiento y se reorientan las políticas y estrategias (Beltrán, 2000).

En ese sentido, las organizaciones públicas trazan metas que cumplir, originándose la necesidad de establecer niveles de éxito, el cual aspiran obtener para medir su cumplimiento. Los indicadores permiten medir estos aspectos y desde el punto de vista del desempeño se dividen, según Armijo (2011) en: indicadores de eficacia referidos al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por las organizaciones; indicadores de eficiencia o aquellos que describe la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción, es decir, la capacidad de producir la mayor cantidad de servicios con la cantidad de recursos disponibles y calidad del servicio referida a la capacidad de la organización de responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios, garantizando la oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad.

De acuerdo a lo indicado por Armijo (2011), los indicadores de gestión forman parte de los componentes del proceso de planificación estratégica, entendida como una estrategia de gestión que permite a las organizaciones públicas adaptarse a los cambios y demandas del entorno, establecer objetivos de carácter prioritario y cursos de acción para alcanzarlos.

Según Bitoraje (2011), la gestión pública demanda instrumentos que le permitan ampliar el campo de análisis, el qué y el cómo, para lograr una administración pública que ponga en práctica indicadores que mejore las gestiones gubernamentales, en ese ámbito, se hace necesaria la concienciación acerca de la importancia de capacitar al funcionario público en el control de gestión como práctica de evaluación continua de objetivos, metas y resultados. Es por ello que, considerando la importancia de los indicadores de gestión para la evaluación

de procedimientos y logro de metas y objetivos planificados en la administración pública se plantea ¿Cuáles serán los indicadores de gestión más adecuados para medir el desempeño en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad de la oficina de recursos humanos de una institución pública con competencia en el área de transporte ferroviario?

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo general.**

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad de la oficina de recursos humanos de una institución pública con competencia en el área de transporte ferroviario.

### **2.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la oficina de recursos humanos de una institución pública de transporte ferroviario, en lo referente al uso de indicadores de gestión en cuanto a estándares de eficacia, eficiencia y calidad.
  - Examinar el funcionamiento de la oficina de recursos humanos en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
  - Verificar el conocimiento y empleo de indicadores de gestión en la oficina de recursos humanos.
  
- Diseñar el mapa estratégico de la oficina de recursos humanos de una institución pública ferroviaria.
  - Elaborar la matriz DOFA de la oficina de recursos humanos.
  - Identificar los factores críticos de éxito asociados a la implementación de un modelo de indicadores en la oficina de recursos humanos.
  - Determinar el mapa estratégico de la oficina de recursos humanos indicando las perspectivas relativas al presupuesto; aprendizaje y

crecimiento y; procesos y ciudadano.

- Formular el sistema de indicadores de gestión que permitan medir las actividades en cuanto a estándares de eficacia, eficiencia y calidad vinculados al área de recursos humanos.
  - Identificar los indicadores.
  - Elaborar la cédula de cada indicador.

### **3. Justificación e importancia**

La administración pública ha de cumplir con los principios constitucionales de eficacia, eficiencia y responsabilidad en el ejercicio de la función pública sometida a la ley y al derecho, es por ello que cobra vital importancia el uso de herramientas que le permitan a la propia administración conocer cómo se están ejecutando sus procesos de manera de cumplir fielmente con la disposiciones constitucionales y legales.

Esta investigación aportará elementos teóricos que podrán ser utilizados por las instituciones públicas para mejorar el control de gestión y les facilitará instrumentos novedosos para facilitar la evaluación de medidas y toma de decisiones. Las oficinas de recursos humanos como unidad de apoyo de la alta directiva deben contar con objetivos y fines claros y medibles para abordar las necesidades y requerimientos del personal y los procesos que conlleva su administración.

Además de ello, es importante que los directivos y gerentes de la administración pública puedan contar con un sistema que les permita identificar las variables clave de los procesos, para conocer así las fallas que obstaculicen el desarrollo de las actividades y puedan implementarse medidas de cambio en aquellas que no produzcan los valores deseados. Un sistema de indicadores permitirá a las oficinas de recursos humanos enfocarse en las

debilidades para, luego de corregirlas, generar resultados eficaces y eficientes que podrán repercutir en otras oficinas o departamentos de la institución.

Desde el punto de vista institucional, esta investigación brindará herramientas para mejorar los procesos administrativos de las oficinas de recursos humanos, lo cual se verá reflejado en mejores prácticas de administración del personal incrementando así la satisfacción del funcionario público, el cual contará con un departamento de administración de personal que atienda sus demandas de manera más expedita, incrementando la confiabilidad y satisfacción.

Desde el punto de vista académico, este trabajo podrá ser utilizado como antecedente de nuevos estudios enfocados en el área de control de gestión a través de indicadores para instituciones públicas, específicamente en el área de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En el presente capítulo se abordarán resumidamente los siguientes puntos: antecedentes de la investigación, las bases conceptuales y el enfoque metodológico que se asume para elaborar los indicadores de gestión.

#### **1. Antecedentes de la investigación**

La investigación se inició con una compilación de datos relativos a la importancia del uso de los indicadores en la gestión de las organizaciones públicas y privadas, con énfasis en las oficinas encargadas de gestionar el recurso humano de dichas organizaciones. A continuación se presentan una serie de trabajos de investigación relacionados con el objeto de estudio y que guardan relación en lo referente al contenido y objetivos propuestos.

Colmenares (2005) realizó un Trabajo de Grado titulado “Diseño de un modelo de indicadores de medición de gestión para la dirección de recursos humanos de la universidad del Zulia. Caso: Departamento de evaluación y desarrollo de carrera”, en el cual se propone diagnosticar la situación del departamento, describir las actividades realizadas e identificar y diseñar los indicadores clave que permitan medir la gestión y actividades de dicha área. Para tales fines el autor emplea una investigación descriptiva, de campo con un diseño no experimental usando como técnica de recolección de datos la observación y la encuesta.

El autor determina que no existen los siguientes elementos: procedimientos de forma escrita y debidamente aprobados, procesos para cada tarea o función, estadísticas y criterios de medición como indicadores o parámetros. En ese sentido, hay ausencia de control de gestión e imposibilidad de medir el desempeño del departamento, por lo tanto propone un Modelo de Medición de Gestión que establece perfiles de indicadores para: evaluación de cargos, adiestramiento y desarrollo de carrera, ejecución del presupuesto, evaluación del desempeño y primas profesionales y registro de asignación de cargos. Este trabajo de investigación contiene elementos importantes para el diseño de indicadores resaltando la importancia del control de gestión en las oficinas de recursos humanos de entes públicos, además delimita por área de trabajo y especifica los requisitos necesarios para medir sus actividades con base en criterios de eficacia y eficiencia.

Hernández (2006) propone en su Trabajo de Grado, denominado “Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Ingeniería, de una empresa de servicios IPC”, el diseño de un sistema de indicadores para una empresa de servicios a través de una metodología que califica de investigación y desarrollo, teniendo como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente de la organización para luego realizar el diseño de un producto o servicio que pueda aplicar; utiliza como técnicas de recolección de datos la observación mediante entrevistas personales y grupales. En ese sentido, el autor diseña los objetivos a medir con base en tres áreas clave: recursos humanos, calidad y procesos de trabajo. Luego identifica los factores críticos de éxito en cuanto a efectividad, eficacia, eficiencia y calidad; se vinculan los objetivos identificados con los indicadores que determinarán el cumplimiento de dicho objetivo y, posteriormente, realiza el diseño de la medición del indicador. Aunque esta investigación está basada en una propuesta para el sector privado, podrá ser de apoyo en la fase de diseño de indicadores presentados en el presente trabajo de grado.

Escalona (2009), realiza investigación de Trabajo de Grado denominada “Diseño de un sistema de control y seguimiento de gestión basado en indicadores para el área administrativa del programa social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy”, partiendo como objetivo principal diseñar un sistema de control y seguimiento a

través de un óptica administrativa y gerencial, además busca diagnosticar el sistema estratégico gerencial, evaluar el control interno y detectar áreas críticas basadas en el diagrama de flujo del proceso medular. La investigación empleada es de carácter descriptivo y, en cuanto a diseño, corresponde a una investigación de campo, usando como técnicas de recolección de datos la observación directa, la encuesta y la entrevista no estructurada.

La autora concluye, en cuanto a la gestión del recurso humano, la organización no cuenta con un instrumento normativo en el cual estén formalizadas las responsabilidades y funciones, además no cuenta con políticas de capacitación y adiestramiento. En general, la organización no examina los resultados de su gestión y su estrategia no ha sido correctamente formulada e implementada, por lo cual la autora realiza una propuesta de modelo de control de gestión en la que desarrolla: la misión, objetivos estratégicos, estrategia, funciones y metas de la organización; además de un sistema de indicadores económicos, cronológicos y físicos. Esta investigación demuestra la importancia de formalizar instrumentos de medición de gestión y medición de procesos medulares para optimizar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta toda organización.

Armijo (2011) desarrolla, para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), un “Manual para la Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público”, con la finalidad de examinar las vinculaciones entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño como herramientas metodológicas clave para el proceso de toma de decisiones que procure la mejora de la gestión pública. Este trabajo de investigación describe los conceptos asociados a los indicadores de gestión, sus tipos y características. Presenta la metodología para construir dichos indicadores con base en el modelo establecido por la CEPAL de manera esquemática y con ejemplos y referencias.

Bitoraje (2011), en su artículo “Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, realiza un estudio sobre la necesidad de la administración pública de

disponer de mecanismos que permitan evaluar el desempeño de las instituciones a los fines de mejorar las acciones en pro del bienestar social; ello será posible a través del uso de indicadores de gestión como medida para evaluar las variables clave y mejorar la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. De acuerdo a la autora, los indicadores no serán ambiguos sino válidos, relevantes y confiables; proporcionarán información de calidad y serán susceptibles a las auditorías comunes en la administración pública. En dicho artículo se describen los conceptos de los indicadores de eficacia y eficiencia, además de las fórmulas necesarias para su cálculo. La autora destaca la obligatoriedad de la implementación de los indicadores de gestión como mandato constitucional y legal. Concluye resaltando la importancia de contar con una gestión pública basada en métodos de planificación, monitoreo y evaluación con base en el análisis de indicadores de desempeño para así cuantificar el nivel de logro de los objetivos planificados y obtenidos o las razones por las cuales no llegaron a cumplirse.

Gutiérrez (2014), en su trabajo de investigación denominado “Diseño de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia en la dirección de personal de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Peña del Estado Yaracuy”, tiene por objetivo diseñar indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia y para ello se propone diagnosticar el sistema estratégico e identificar las áreas críticas de los procesos medulares de la dirección de personal. Este trabajo se encuentra enmarcado dentro de los parámetros que guarda una investigación descriptiva apoyada en el estudio de campo considerándose un proyecto factible, usando como técnicas de recolección de datos la observación directa, la encuesta y la entrevista no estructurada.

La autora concluye que, aun cuando el departamento tiene establecido de manera formal su misión y visión, existe una ausencia de mecanismos de control sobre el logro de metas y objetivos planteados para evaluar la efectividad de sus estrategias y ayudar a favorecer la cultura del control. En ese sentido y luego de determinar los procesos medulares, desarrolla una propuesta de indicadores identificados como: regulares (de entrada, de procesos, de insumos y de productos), disfuncionales e ilegales, los cuales al ser implementados favorecería

la confianza en los procesos de control interno. Esta investigación aporta valiosa información para el diseño de indicadores en cuanto el análisis de procesos medulares representados a través de un esquema que vincula entradas, insumos, procesos y productos.

## **2. Bases conceptuales**

### **2.1 Control de gestión.**

El control de gestión surge como una herramienta para afrontar los cambios en las organizaciones, es definido por Anthony, citado por la Asociación Catalana de Contabilidad y Gestión (ACCID, 2010) como “El proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización” (p. 11). El concepto de control de gestión engloba entre otras herramientas, la contabilidad de gestión, la planificación, los sistemas de incentivos, la toma de decisiones correctoras, entre otros.

Cada organización debe definir su propio sistema de control de gestión el cual debe caracterizarse por (ACCID, 2010):

- Estar impulsado por la alta gerencia.
- Ha de diseñarse con el máximo consenso posible fomentando la participación de los involucrados.
- Ha de ser global y abarcar todas las áreas de la organización.
- La información ha de ser en tiempo real, clara y concreta.
- El sistema de control debe adaptarse a la estructura de la organización y a las funciones que ejercen sus miembros.
- El costo del sistema de control de gestión ha de ser razonable de cubrir por la organización.

## **2.2 Control de gestión pública.**

En las organizaciones públicas, para garantizar que lo programado sea alcanzado es necesario la aplicación del control de gestión público, este es definido por Zambrano (2013) como una actividad necesaria para comprobar el estado de las actividades de gestión en las organizaciones públicas comprendiendo el uso de los recursos, los procesos y resultados con el propósito de corregir aquellas desviaciones que difieran de lo previsto o planificado.

El control de gestión pública está dirigido a lograr, en primer lugar generar viabilidad al proceso de ejecución de los planes y el presupuesto de la organización a través de métodos tales como la identificación de actores responsables y la obtención de la información sobre el uso de los recursos; en segundo lugar, a medir los procesos de la gestión pública en lo referente a el cumplimiento de los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía a través de indicadores de procesos.

Según Zambrano (2013) el sistema de control de gestión pública se compone de los siguientes elementos:

1. Decisor político gubernamental: es el máximo líder y responsable de la organización quien debe entender la necesidad de establecer el proceso de control. Es imprescindible que el líder autorice y esté involucrado en los procedimientos y además se comprometa como máximo exponente de la organización.
2. Operaciones: es la variable fundamental que hace referencia al plan y al presupuesto. Al controlar las operaciones se controla a su vez los recursos, productos, resultados y beneficios de los planes, acciones, proyectos actividades y tareas sujetas a control.
3. Responsables técnicos: son aquellos conocedores de los procesos de la administración pública, son responsables del diseño y seguimiento de los indicadores por lo

cual es necesario su compromiso con el sistema de control de gestión.

4. Indicadores de gestión: corresponden a las mediciones (cualitativas y cuantitativas) que reflejan los resultados de la gestión expresando lo que se desea medir en términos de eficacia, eficiencia, calidad, efectividad y economía.

Un tema importante en lo relativo al control de gestión en las administraciones públicas es la resistencia, es decir, “la percepción de la gente de que el proceso es una actividad de investigación de carácter personal a la gestión de un individuo, y no está orientada al seguimiento y evaluación de una gestión de la organización con el propósito de mejorarla” (Zambrano, 2013). Ello se produce por diversos factores tales como el costo de aplicar los controles, la inexistencia de procesos, el escaso tiempo para controlar y la percepción del control como castigo. En ese sentido, es importante incentivar una cultura de medición que logre detectar desviaciones a tiempo que se reflejen en el logro de las metas y objetivos con transparencia.

### **2.3 Administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos es un área de estudios dedicada al personal humano que compone las organizaciones, se refiere al conjunto de actividades consistentes en planear, organizar, desarrollar y coordinar técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenecen (Chiavenato, 2000). Es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina laboral, ingeniería de sistemas, entre otras.

Las técnicas usadas por la administración de recursos humanos incluyen aspectos internos y externos de la organización. Con respecto al contexto interno de la organización

destacan las técnicas de análisis y descripción de cargos, evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera, beneficios sociales, política salariales, entre otros.

Desde el punto de vista externo de la organización se destacan, la investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, legislación laboral, etc.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples (Chiavenato, 2009) y deben contribuir a la eficacia de la organización a través de:

- Ayudar a la organización a realizar su misión: el principal objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y cumplir su misión a través del conocimiento de las implicaciones del negocio.
- Proporcionar competitividad a la organización: a través del desarrollo y aplicación de habilidades y competencias de la fuerza de trabajo, buscando que las fortalezas del componente humano sean más productivas para beneficio de los clientes, asociados y empleados de la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: el primer paso radica en entrenar y capacitar constantemente a las personas, luego brindar reconocimiento para motivar el desempeño.
- Aumentar la autoactualización y satisfacción: este objetivo se relaciona con la identificación del personal humano con su trabajo, debe sentir que es adecuado y que se les trata con equidad. El trabajo debe ser fuente de identidad.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: la administración de recursos humanos debe procurar convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para el personal que la compone.

- Administrar e impulsar el cambio: la administración de recursos humanos debe estar comprometida con el cambio, los cuales son constantes e imponen nuevos desafíos que toda organización debe afrontar.
- Mantener políticas éticas y comportamiento responsable: todas las actividades de recursos humanos deben cumplir con prácticas éticas, justas y transparentes. Deben seguir normas de responsabilidad social.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: la administración de recursos humanos incluye implica organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

Las políticas de recursos humanos son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados; son guías de acción para dar respuesta a interrogantes e impiden que los empleados desempeñen funciones que pongan en peligro el éxito de las metas. Para cada proceso básico se aplican políticas a los fines de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2009).

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos se dividen en:

1. Procesos para integrar personas: son aquellos necesarios para integrar personas a la organización. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
2. Procesos para organizar a las personas: son los empleados para diseñar las actividades que realizará cada persona en la empresa a través del diseño organizacional de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: relativos al incentivo y satisfacción de necesidades, a través de las remuneraciones, recompensas y prestaciones sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas: relacionados con incrementar la profesionalidad y el desarrollo personal.
5. Procesos para retener a las personas: buscan crear las condiciones ambientales para brindar satisfacción en sus puestos de trabajo.
6. Procesos para auditar a las personas: son aquellos para dar seguimiento a las actividades y verificar su cumplimiento y resultados.

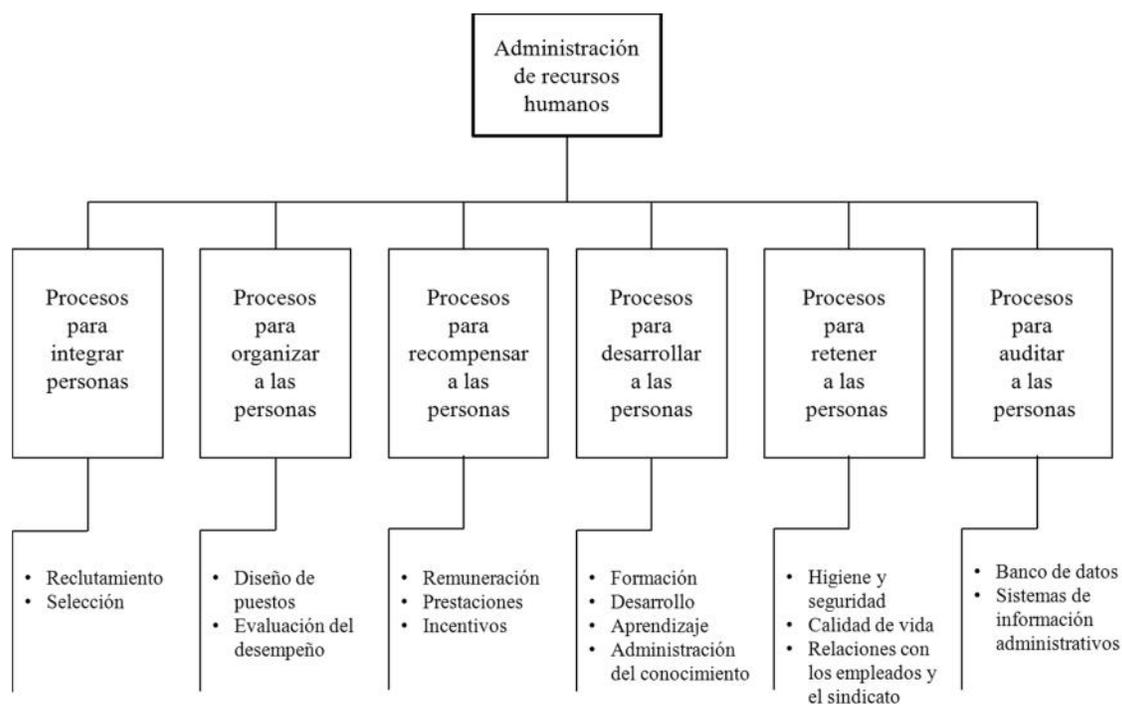


Gráfico 1. Fuente: Los seis procesos de administración de recursos humanos (Chiavenato, 2009: 15).

## 2.4 Indicadores.

Bonnefoy y Armijo (2005) definen los indicadores como “Medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una

institución” (p. 45), en ese sentido, un indicador establece lo que será medido en varias escalas o dimensiones para constatar la evolución del cumplimiento de las metas.

En ese sentido, el concepto de indicador debe tener en cuenta los siguientes elementos: el requisito fundamental para establecer un indicador es conocer las metas; la calidad y claridad del indicador debe medirse por la claridad de la meta asociada; el resultado de la medición entregará un valor el cual ha de compararse con uno pre asignado a la meta; el indicador debe enfocarse en medir aspectos clave asociados a la meta específica.

Para Beltrán (2000) los indicadores son “un medio, y no un fin” (p. 39), es decir, son una guía y apoyo para el control y no una meta que se deba alcanzar a toda costa. Los indicadores no son fines sino medios para alcanzar los fines. Para el citado autor, los patrones para la especificación de indicadores son los siguientes:

1. Composición: un indicador debe poseer nombre (denominación que indique su objetivo), forma de cálculo (fórmula matemática), unidades (manera como se expresa el valor), glosario (aspectos atinentes a los indicadores).

<p>- <b>Nombre:</b> Eficacia mensual en ventas</p> <p>- <b>Fórmula:</b></p> $\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$ <p>- <b>Unidad:</b> Porcentaje (%)</p> <p>- <b>Glosario</b></p>
--

Grafico 2. Fuente: Ejemplo de caso de indicador típico (Beltran, 2000: 40).

2. Naturaleza: de acuerdo a su naturaleza los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. De esta manera se garantiza la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

3. Vigencia: de acuerdo a su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales (validez finita asociada al logro de un objetivo específico del proyecto) y permanentes (asociados a variables siempre presentes en la organización y a procesos regulares).

4. Nivel de generación: nivel de la organización (estratégico, táctico, operativo) donde se utiliza el indicador para facilitar la toma de decisiones.

5. Valor agregado: se identifica el valor agregado en la relación directa entre el indicador, la calidad y oportunidad de las decisiones tomadas a partir de su uso.

## **2.5 Tipos de indicadores.**

Para Bonnefoy y Armijo (2005) los indicadores pueden clasificarse de acuerdo a la generación de productos y desde el punto de vista del desempeño. Con respecto a la generación de productos se clasifican en:

- Insumos (inputs): cuantifican los recursos físicos, humanos o financieros utilizados. Dan cuenta de la cantidad de recursos necesarios en la producción de bienes o servicios.
- Procesos: miden el desempeño de las actividades relacionadas con la producción de los bienes y servicios y cómo se realiza el trabajo para obtenerlos.
- Productos (outputs): mide los productos y servicios producidos de manera cuantitativa, especificados en cantidades.
- Resultados finales (outcomes): mide el resultado o fin último esperado con la entrega del bien o servicio.

En lo relativo al desempeño, los indicadores miden la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos en la organización:

- Eficacia: mide el grado en que la organización cumple con sus objetivos y metas planteados.
- Eficiencia: mide la productividad de los recursos utilizados, es decir, la relación entre los recursos utilizados y los productos o servicios obtenidos.
- Calidad: mide la capacidad institucional de responder rápida y oportunamente a los demandantes de los bienes o servicios, además de su oportunidad y accesibilidad.

## **2.6 Indicadores de gestión pública.**

En las administraciones públicas ha surgido un interés en el desarrollo de medidas que permitan evaluar y gestionar la calidad de su actuación general y de los servicios que prestan en virtud de una constante demanda de la población por servicios públicos de calidad y por el aumento de la competencia en la provisión de dichos servicios (Blanco, Aibar y Aibar, 2007).

Según Swiss, citado por Blanco et al., (2007) el desarrollo de indicadores de gestión en el sector público no es tarea fácil debido a la gran variedad de elementos por los cuales pueden evaluarse tales como seguridad, accesibilidad y fiabilidad. En ese sentido, para determinar el grado de calidad que pueda alcanzar la prestación de un servicio público, han de desarrollarse medidas que reflejen cada uno, para luego ser ponderadas y relacionadas obteniendo así una visión global de la calidad del servicio como medida de excelencia. Para este autor el diseño de indicadores de calidad en la prestación de servicios públicos debe enfocarse no solamente en los procesos sino que debe otorgársele mayor atención a la calidad de los resultados.

De acuerdo a Marín citado por Bitoraje (2011), la evaluación forma parte de las etapas de formulación de las políticas públicas y, por ello, de los planes, proyectos y programas por lo cual debe tener en cuenta cinco aspectos claves vinculados a: ejecución de actividades y uso de recursos, el funcionamiento de los servicios del proyecto, la utilización de los servicios, los beneficios alcanzados y el desarrollo de factores externos.

N°	ASPECTOS	OBJETO DE EVALUACIÓN
1	La ejecución de actividades y uso de recursos	Las actividades y el presupuesto
2	El funcionamiento de los servicios del proyecto	Los resultados
3	La utilización de esos servicios por la población objetivo o grupo meta.	El objetivo del desarrollo
4	Los beneficios alcanzados por la población objetivo o grupo meta.	El objetivo del proyecto
5	El desarrollo de los factores externos	Los supuestos

Tabla N° 1. Fuente: Aspectos clave del proceso de evaluación (Bitoraje, 2011: 116)

## 2.7 Indicadores de recursos humanos.

Los indicadores de recursos humanos constituyen una herramienta que permite agregar valor a los procesos para el logro de los objetivos de una organización. Según Alles, citado por Vieira (2014), los indicadores de recursos humanos constituyen aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen, tomando en cuenta que el área de recursos humanos es uno de los pilares fundamentales que soportan los procesos generales de toda organización.

Los empleados requieren tener retroalimentación con la organización sobre la manera en que ejecutan las actividades asignadas, en ese sentido, toda gerencia de recursos humanos debe procurar evaluar el desempeño individual para decidir las acciones a considerar. Además, los indicadores de gestión en recursos humanos deben estar alineados con prácticas de eficacia y eficiencia que aseguren el funcionamiento integral de la organización y la adecuada utilización de los recursos que dispongan (Vieira, 2014).

Para la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos FUNDIPE, (2013), los procesos que tienen mayor incidencia en la gestión de personas y afectan su rendimiento son los siguientes:

- Planificación de recursos humanos: planificación de plantilla, reclutamiento y selección, desarrollo de carreras, planificación de la sucesión.
- Formación y desarrollo: análisis de competencias requeridas en el futuro, análisis de competencias actuales, programas de formación y desarrollo, evaluación del desarrollo profesional.
- Compensaciones y beneficios: política salarial, retribución fija y variable, beneficios empresariales, programas de reconocimiento, programas de atracción, retención y desvinculación.
- Comunicación: programas y acciones de comunicación, sistemas de información.

Las mediciones de los mencionados procesos no deben ser exclusivas de las áreas funcionales de recursos humanos, debe ser compartida por los niveles de dirección y mando responsable de cada área de la organización. Los indicadores de planificación para dichos

procesos, sistemas y prácticas que permiten evaluar el nivel de implantación podrían identificarse de la siguiente manera:

Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio
Porcentaje de empleados con potenciales sucesores en la organización
Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización.
Numero de promociones realizadas por empleado.
Tiempo medio de permanencia en el puesto.
Posiciones ofertadas.
Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas.
Tiempo medio de duración de los procesos de selección.
Número medio de candidatos evaluados por oferta.
Gasto medio de selección externa (por proceso)
Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

Tabla N° 2. Fuente: Indicadores de planificación de recursos humanos (FUNDIPE, 2013)

## 2.8 Factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito son elementos importantes en la concepción, monitoreo y evaluación de la gestión, en ese sentido, son definidos por Beltrán (2000) como “Aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar” (p. 51). Son elementos vitales para garantizar el equilibrio en los resultados esperados por la organización. Cada factor crítico de éxito tiene asociado un indicador que permitirá medir la eficacia, eficiencia o calidad esperada de un proyecto u objetivo.

Rockart, citado por Rojas (2008) indica que son aquellos factores esenciales para el éxito de una organización en virtud de que, si la asociación de los objetivos de la organización a cada factor no se cumple, la organización fallará en el logro de sus metas. Los factores críticos de éxito como instrumento en un sistema de control de gestión deben estar concebidos a la medida de la empresa en concreto. Indica que el sistema de información de toda empresa ha de ser discriminatorio y selectivo, ha de orientarse hacia los factores críticos; siendo de importancia esencial que las actividades clave se efectúen excepcionalmente bien para que la empresa alcance el éxito.

Para Leidecker, citado por López, Noriega, Escobar y Ávila (2009) los factores críticos de éxito corresponden a una serie de características, condiciones o variables que una vez debidamente soportadas o administradas, tienen un impacto positivo en el éxito de una organización o empresa.

El citado autor propone ocho técnicas para identificar los factores críticos de éxito definidas como:

- Análisis ambiental: referido a los eventos ambientales que tienen incidencia en la organización tales como fuerzas económicas, políticas, sociales, proveedores, consumidores, competidores, entre otros. Se deben identificar los elementos mencionados y su relación.
- Análisis de la estructura de la industria: parte del supuesto que cada industria posee sus propios factores críticos iguales para todas aquellas organizaciones o empresas que compiten en dicha industria.
- Opinión de expertos: se incluyen a los aportes de aquellas personas con excelente conocimiento práctico en la industria o negocio en particular.

- **Análisis de la competencia:** se refiere a como las empresas compiten, al entendimiento del entorno competitivo en el proceso de elaboración de estrategias.
- **Análisis de la firma líder en la industria:** denominado benchmarking o el conocimiento de cómo se conduce la empresa líder en determinado sector para tomarla como punto de referencia para las estrategias propias.
- **Evaluación de la empresa:** radica en la evaluación interna de la empresa, sus fortalezas, debilidades, recursos y capacidades. Está vinculada al control interno.
- **Factores temporales intuitivos:** técnica relacionada a la combinación de la intuición de los líderes y expertos con herramientas más formales y estructuradas.
- **Impacto del mercado sobre las utilidades:** técnica que trata de determinar las actividades que producen mayor rentabilidad para la empresa.

## **2.9 Mapas estratégicos.**

Kaplan y Norton (2004), indican que la estrategia describe la forma en que una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. La creación de valor a partir de activos intangibles, tales como el conocimiento y la tecnología, difiere de la creación de valor mediante activos tangibles en varios aspectos: la creación de valor es indirecta (afectan los resultados financieros a través de relaciones causa efecto); el valor es contextual al depender de su alineación con la estrategia; el valor es potencial mas no valor de mercado y los activos intangibles adquieren mayor valor cuando están agrupados. Se crea el máximo valor de los activos intangibles cuando están agrupados entre sí y se vinculan con los activos tangibles y la estrategia.

En ese sentido, para estos autores el mapa estratégico de una organización “proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (p. 59). Se conforma de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

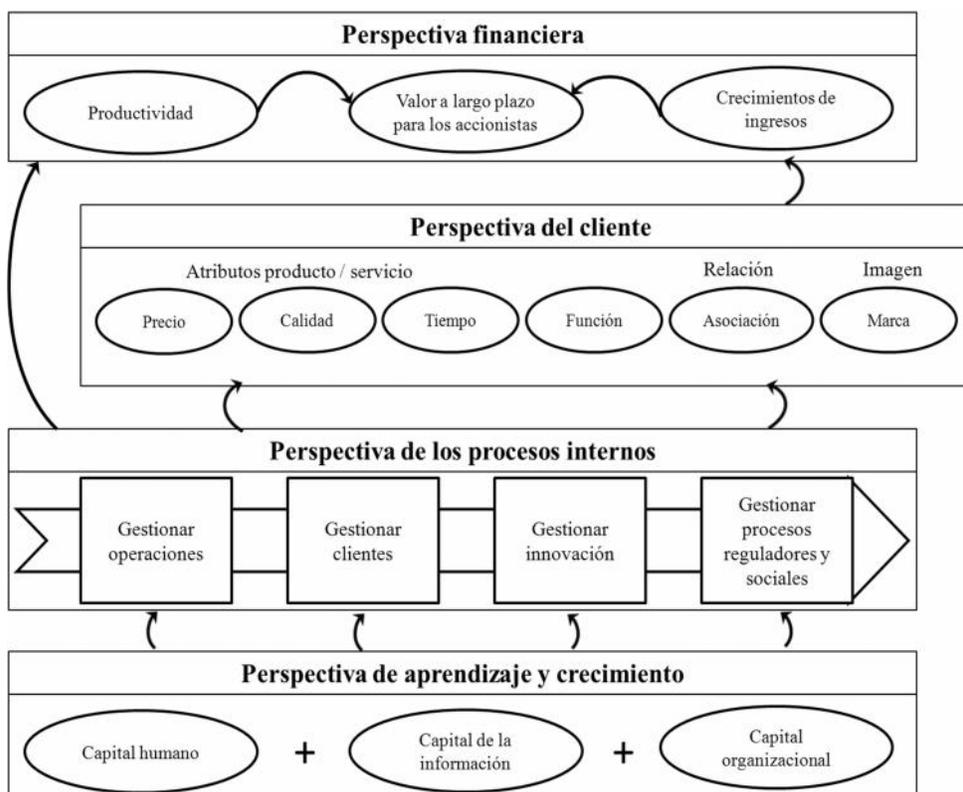


Grafico 3. Fuente: Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004: 58).

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia de la organización expresada en términos financieros; se expresa en indicadores tales como rentabilidad de la inversión, valor para accionistas, rentabilidad, aumento de ingresos, entre otros. Los objetivos financieros normalmente están relacionados con la rentabilidad.

En lo que respecta a perspectiva del cliente, define la propuesta de valor para los clientes objetivo de la empresa u organización. Los clientes saben valorar las innovaciones, las habilidades, sistemas y procesos en busca de productos y servicios de calidad. Esta perspectiva busca alinear acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente.

La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos críticos e indispensables para el alcance de la estrategia. Las empresas e instituciones desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de formular los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de cliente; ello permite que las empresas centren sus indicadores en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por clientes, usuarios y accionistas.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica que tareas desempeñadas por el capital humano, que tipo de sistemas de información y que clase de ambiente es necesario para apoyar los procesos internos creados para generar valor.

Luego de definir las perspectivas, Kaplan y Norton (2004) indican que estas deben agruparse entre sí por relaciones de causa y efecto, resultando así la arquitectura del mapa estratégico. Este mapa obligará a la organización a “aclarar la lógica de como creará valor y para quién” (p. 61).

En lo que respecta a las organizaciones públicas y sin fines de lucro, los autores señalan que “Estas organizaciones se esfuerzan por cumplir su misión, no por conseguir destacados resultados financieros” (p. 495). En este caso, la perspectiva financiera cambia de posición en el mapa situándose en la base del mismo, seguido de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos finalizando en la parte superior con la perspectiva de

clientes o ciudadanos.

### **3. Metodología para el diseño de indicadores de gestión**

Este trabajo va a utilizar la metodología para definir indicadores según Beltrán (2000), la cual se presenta en fases genéricas y es un medio para implementar el control de gestión en una organización.

Las fases son: contar con objetivos y estrategias; identificar los factores clave de éxito; definir los indicadores para cada factor crítico de éxito; determinar el estatus, umbral y rango de gestión; diseñar la medición; determinar y asignar recursos; medir y ajustar; estandarizar y formalizar y por último, mantener en uso y mejora constantemente.

Según el autor, las características de cada fase son las siguientes:

1.- Contar con objetivos y estrategias: precisar objetivos claros, precisos y cuantificados y las estrategias para que se emplearán para lograr dichos objetivos.

2.- Identificar los factores clave de éxito: son aquellos que se deben tener en cuenta siempre en la concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión; permiten realizar un control integral de la gestión en la medida en que se logran los resultados.

3.- Definir los indicadores para cada factor crítico de éxito: una vez identificados los factores críticos de éxito asociados a eficacia, eficiencia y calidad, es necesario establecer indicadores que permitan hacer el monitoreo antes, durante y después del proyecto.

4.- Determinar el estatus, umbral y rango de gestión: el estado se corresponde al valor inicial o actual del indicador; el umbral se refiere al valor que se requiere lograr o mantener y el rango de gestión designa el estado comprendido entre los valores mínimo y máximo del indicador.

5.- Diseñar la medición: determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables, análisis y presentación de la información.

6.- Determinar y asignar recursos: los recursos que se utilicen en la medición será parte de los recursos que se empleen en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7.- Medir y ajustar: la primera vez que se realiza la medición se deberá ajustar alguna serie de factores asociados al indicado como la pertinencia, los valores, las fuentes de información, el proceso de presentación, entre otros.

8.- Estandarizar y formalizar: proceso de especificación, documentación, divulgación e inclusión de los sistemas de indicadores de gestión.

9.- Mantener en uso y mejora constantemente: el sistema de indicadores debe ser revisado y contrastados con los objetivos, estrategias y procesos de las organizaciones. Mantener el sistema es darle continuidad operativa efectuando ajustes producto del monitoreo del sistema de la empresa y su entorno.

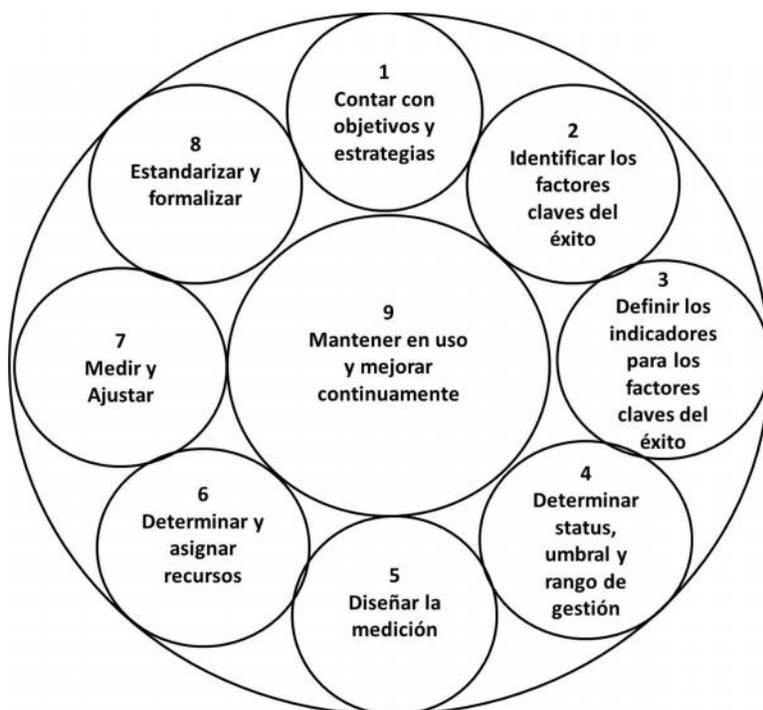


Grafico 4. Fuente. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión (Beltrán, 2000: 50).

Con respecto a la presentación de cada indicador se indicará en una cédula; para Ríos, Ferrer, Muñoz y Martínez (2010), la cedula del indicador es un instrumento para mejor control de resultados a través de la presentación de su alcance, las fuentes para obtenerlo, las fórmulas para su cálculo, los periodos de evaluación, los responsables de su alimentación y de la autorización.

Los indicadores deben presentarse de manera que reflejen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y responder a las características de: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

Cédula de Indicadores		Núm. de indicador: 034/04	
<b>Nombre del Indicador:</b> Disponibilidad del capital humano		<b>Fecha de Elaboración:</b>  <b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Definición y Alcance del Indicador:</b> Este indicador reporta el índice de disponibilidad de competencias actuales del capital humano clave de la compañía			
<b>Método de Cálculo:</b> Se toma el índice del total de las competencias actuales y se divide por el total de competencias planeadas a la fecha de la medición de este indicador		<b>Meta Anual:</b> 85% de disponibilidad <b>Metas Parciales:</b> 1er Trimestre 70% 2do Trimestre 80% 3er Trimestre 90% 4to Trimestre 85% <b>Semáforo de Alertas:</b> Amarillo <5 puntos Rojo <10 puntos	
<b>Nombre y Área del responsable:</b> Jorge López Departamento de Capacitación y Desarrollo		<b>Nombre y Área del Corresponsable:</b> Gerentes Operacionales	
<b>Nombre del Responsable de Generar los Reportes Fuente:</b> Guillermo Osorio. Reporte de niveles de cumplimiento de PDP's de Personal Clave Capacitación y Desarrollo		<b>Frecuencia del Reporte:</b> El reporte de este indicador es Trimestral	
<b>Nombre – Puesto</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	
1. Elaboró: Jorge López – Gerente de Capacitación y Desarrollo			
2. Aprobó: Héctor Palacios – Gerente de RH			
3. Aprobó: Luis Emilio Bourton – Gerente General			

Grafico 5. Fuente: Ríos et al., 2010: 160.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO CONTEXTUAL**

En este punto se presentan los aspectos principales de identificación de la organización donde se realizó la investigación. En ese sentido, la mencionada institución es el Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE), como ente público de gestión de la política nacional ferroviaria adscrito al Ministerio con competencia en materia de infraestructura y transporte, cuyas competencias consisten en ejecutar y desarrollar la política nacional de transporte ferroviario; explotar, operar y mantener el Sistema de Transporte Ferroviario Nacional; construir, rehabilitar y mejorar las infraestructuras, instalaciones, equipos y sistemas e inspeccionar y controlar la calidad de las obras e instalaciones.

El IFE como institución reguladora de la política ferroviaria nacional tiene como misión:

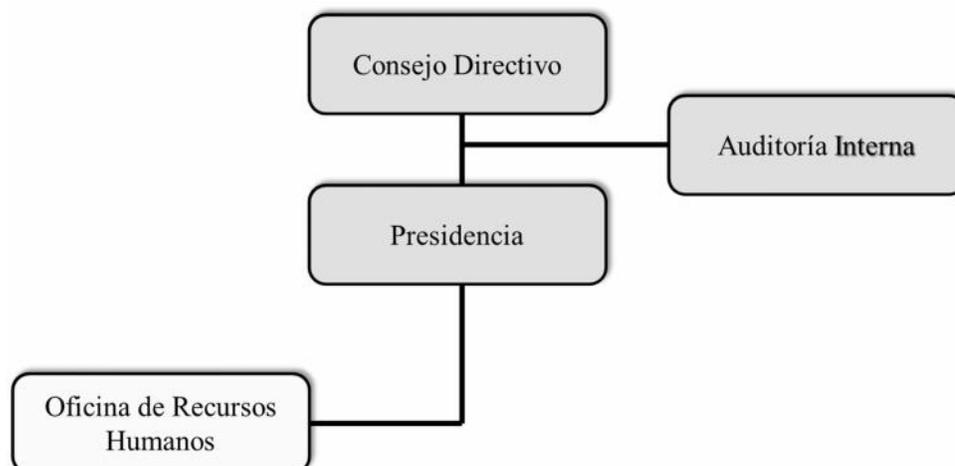
Somos el órgano executor y regulador del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional, dedicados a su estudio, construcción, ampliación, operación, mantenimiento y explotación integral, en armonía con el medio ambiente con vocación de servicio público y de mejoramiento continuo; garantizando que el servicio de transporte de pasajeros y de carga se realice conforme con los estándares internacionales de eficiencia, calidad y seguridad. (IFE, 2012)

La visión de la institución o la imagen que la institución plantea a largo plazo, es decir, como espera verse en el futuro es la siguiente:

Llegar a ser una institución modelo en la prestación del servicio de transporte ferroviario tanto público como privado, comprometidos con la integración nacional y latinoamericana, y ampliamente reconocidos por el uso de tecnología de vanguardia para ofrecer en el tiempo y calidad esperada un servicio de transporte moderno, rápido, seguro y solidario, contribuyendo con la desconcentración territorial y el desarrollo económico y social del país. (IFE, 2012)

Debido a su estructura organizacional, en el mencionado ente existen cuatro áreas: administrativa y de gestión, operación, proyectos y regulación. El área administrativa gestiona los recursos financieros, humanos, define las metas y proyectos a ejecutar en el Plan Operativo Anual. El área operativa se encarga de gestionar las líneas férreas en funcionamiento. El área de proyectos o desarrollo ferroviario define las políticas y estrategias para desarrollar estudios, proyectos y obras de los distintos planes, realiza seguimiento a la construcción de tramos. Por último, el área de regulación y fiscalización tiene por función controlar, supervisar y regular la seguridad en la circulación ferroviaria a través de la creación de normas y certificación de procedimientos de tráfico.

En lo que respecta a la administración del personal es ejercida por la oficina de recursos humanos como oficina de apoyo a la presidencia de la institución y ejerce autoridad jerárquica sobre las áreas ocupacionales: administración de personal, bienestar social, desarrollo de personal, capacitación, servicio médico y relaciones laborales. La oficina de recursos humanos tiene por objetivo general garantizar la eficiente administración, desarrollo y bienestar social del recurso humano del organismo, aplicando y cumpliendo con el ordenamiento legal, normativo y procedimental vigente en esta materia.



*Gráfico 6.* Ubicación en el organigrama de la oficina de recursos humanos (Elaboración propia).

Entre las funciones desempeñadas por dicha oficina se encuentran:

- Planificar, dirigir, controlar y evaluar las áreas de administración de personal, desarrollo de personal, bienestar Social, administración de personal, capacitación y adiestramiento y servicio médico en correspondencia con las normativas previstas en la Ley Orgánica del Trabajo, su Reglamento y el Estatuto Funcionario del Estado.
- Elaborar y proponer al nivel ejecutivo o directivo, el establecimiento de políticas, estrategias, objetivos y normas dirigidas a optimizar la administración y el desarrollo de los recursos humanos del organismo.

- Coordinar la elaboración y actualización de la estructura de cargos, proponiendo cambios en la clasificación y remuneración, que garanticen un adecuado ajuste a las exigencias de la institución, así como a la realidad del mercado laboral.
- Coordinar la planificación del programa de evaluación de la eficiencia del personal no directivo de la institución, a fin de disponer de información para la programación de la capacitación y las promociones respectivas.
- Captar, seleccionar, contratar, capacitar y evaluar al recurso humano requerido, manejando unas efectivas relaciones laborales y facilitando el mayor bienestar social a este importante recurso.
- Planificar los recursos humanos, de acuerdo con los planes estratégicos y prospectivos, distribuyéndolos en lapsos, garantizando que la estructura de personal se adecúe a las necesidades y requerimientos de la organización, en el contexto del presupuesto aprobado.
- Coordinar el proceso de reclutamiento de personal que sea requerido, efectuar las pruebas y entrevistas que sean necesarias y coordinar el cumplimiento de un plan de inducción.
- Coordinar y dirigir el registro, tramitación y control de movimientos de personal, garantizando una adecuada administración y custodia de los expedientes del personal.

- Coordinar y dirigir la preparación de la nómina de pago, garantizando que en la emisión de la misma, estén contenidos todos los abonos por concepto de beneficios otorgados, así como las deducciones legales y convencionales.
- Coordinar los aumentos y promociones del personal, para someterlo a consideración de la Presidencia.
- Coordinar el diseño del programa de capacitación del personal, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades reales y potenciales de formación, así como a los requerimientos de las Oficinas y Gerencias, coordinando y controlando la ejecución de los diferentes cursos, talleres, prácticas de trabajo, rotación de puestos, y demás actividades de adiestramiento.
- Coordinar con la Oficina de Administración y Finanzas, la cancelación de las obligaciones legales con respecto a los entes públicos, a fin de garantizar el cumplimiento y correcta aplicación de las disposiciones legales en materia de personal contenidas en leyes y reglamentos de la República.
- Dirigir y Coordinar la tramitación de los beneficios socioeconómicos otorgados al personal y promover el establecimiento de programas dirigidos al bienestar social del empleado y del trabajador, y sus grupos familiares.
- Coordinar las gestiones conducentes a la suscripción de diferentes pólizas de seguro para el personal y servir de intermediario entre éste y las empresas aseguradoras.

- Atender, canalizar y dar respuestas oportunas y satisfactorias, a las solicitudes, quejas y reclamos del personal, a fin de propiciar unas relaciones laborales armónicas.
- Rendir cuenta periódica y elaborar el Informe de Gestión y la Cuenta Anual de su Unidad, remitiéndola oportunamente a la Presidencia.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÒGICO

En este capítulo se presenta el componente metodológico de la investigación, estructurado de la siguiente manera: tipo de investigación, tipo de diseño, métodos para resolver el problema, técnicas a utilizar para la recolección de los datos, población y muestra.

#### **1. Tipo de investigación.**

En lo que respecta al tipo de investigación fue de tipo proyectiva ya que pretendió proponer soluciones a una determinada situación a través del diseño de una metodología de medición (indicadores). Se identifica como investigación proyectiva coincidiendo con lo definido por Hurtado (2012):

Implica explorar, describir, explicar, y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los “proyectos factibles”. Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base en un proceso investigativo. (p.122)

En las investigaciones proyectivas, el proyecto se define como propuesta, se plantean alternativas de solución mas no implica necesariamente ejecutar dichas alternativas. A dicha propuesta el investigador puede llegar a través de diferentes procesos, enfoques, métodos y técnicas propias (Hurtado, 2012).

Este tipo de investigación es pertinente para los trabajos de grado en el nivel de Especialización:

En conformidad con el artículo 69 del reglamento de la UCAB (...) los trabajos de Especialista se corresponden con una "...investigación eminentemente aplicada de carácter monográfico" se quiere significar que los mismos deben implicar el abordaje y solución de un problema y objetivos formulados, debidamente soportado por información y otros insumos recolectados y sistematizados apropiadamente... (Tortolero y Peña, 2014, p. 5)

## **2. Diseño de investigación.**

El diseño de investigación o estrategia para responder al problema planteado se refiere a responder las interrogantes de dónde y cuándo se recopila la información, así como la magnitud de la misma (Hurtado, 2012).

En lo que respecta a dónde se recopiló la información, es decir, la fuente que la proveyó, se considera una investigación de campo ya que la información se obtuvo directamente de la institución objeto de estudio. La investigación de campo consiste en la recolección de datos de manera directa de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular las variables, por lo que el investigador no manipula las condiciones existentes (Arias, 2006).

En lo relativo a la interrogante cuándo se buscó la información, la investigación es de diseño transeccional; éste es definido como aquel en el cual la recolección de datos se realiza en un sólo momento, es decir, un tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Debido al carácter transeccional del diseño se identificó como una investigación no experimental, es decir, "Aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes" (Hernández et al., 2006, p.189). En ese sentido, en la investigación se observaron situaciones

existentes no provocadas, el investigador no ejerce control directo y no puede influir en ellas.

### **3. Método asociado a cada objetivo**

Para definir el método para resolver el problema se identifican las actividades de cada objetivo específico para lograr su ejecución. Asimismo, se indicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos correspondientes a la fase de diagnóstico contemplada en el objetivo específico N° 1, para obtener la información necesaria.

Objetivo específico N° 1. Diagnosticar la situación actual de la oficina de recursos humanos de una institución pública de transporte ferroviario, en lo referente al uso de indicadores de gestión en cuanto a estándares de eficacia, eficiencia y calidad.

Actividades asociadas al objetivo específico N° 1:

1. Examinar el funcionamiento de la oficina de recursos humanos en cuanto a la ejecución de sus funciones.

Para esta actividad se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa, definida por Arias (2006) como “Visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

Como instrumento se empleó una lista de cotejo o chequeo de las funciones de la unidad (Ver apéndice A); este instrumento se caracterizó por indicar la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada, en este caso, la aplicación de instrumentos de control de gestión en la oficina de recursos humanos.

2. Verificar el conocimiento y empleo de indicadores de gestión en la oficina de recursos humanos.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio (Hurtado, 2012). Se diseñó un cuestionario (Ver apéndice B) contentivo de catorce (14) preguntas, mediante las cuales se indagó el conocimiento de los jefes de área de la oficina de recursos humanos sobre el empleo de indicadores de gestión.

Objetivo específico N° 2. Diseñar el mapa estratégico de la oficina de recursos humanos de una institución pública ferroviaria.

Actividades asociadas al objetivo específico N° 2:

1. Crear la matriz DOFA de la oficina de recursos humanos.
2. Identificar los factores críticos de éxito asociados a la implementación de un modelo de indicadores en la oficina de recursos humanos.
3. Diseñar el mapa de estratégico de la oficina de recursos humanos indicando las perspectivas relativas al presupuesto; aprendizaje y crecimiento; procesos y ciudadano.

Objetivo específico N° 3. Formular un sistema de indicadores de gestión basado en los procesos en cuanto a estándares de eficacia, eficiencia y calidad vinculados al área de recursos humanos.

1. Determinar los indicadores de gestión apropiados para la oficina de recursos humanos en particular objeto de estudio en virtud de las funciones que ejecutan y del diagnóstico realizado previamente.
2. Definir operativamente, con base en el modelo de indicadores propuesto por Beltrán (2000), los indicadores a partir de la determinación de los factores críticos de éxito por cada proceso medular.

#### **4. Población o muestra.**

Luego de determinar el tipo, diseño y los instrumentos y técnicas de investigación se definió la población o muestra, vista como las unidades de estudio sobre la cual se obtuvo la información necesaria. En ese orden de ideas, Hurtado (2012) define la población como aquel conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar dentro de criterios de inclusión. Define la muestra como la selección de una parte de la población cuando esta resulte muy grande o inaccesible que imposibilite estudiarla por completo.

La autora citada indica que la muestra se hace innecesaria cuando la población es conocida y se pueden identificar todos sus integrantes; es accesible, es decir, es posible ubicar a todos sus miembros y es relativamente pequeña, de modo que pueda ser abarcada en el tiempo y con los recursos disponibles. Por otro lado, se hace necesario el muestreo cuando se trata de una población desconocida o no se pueden identificar todos sus miembros; es muy grande y excede los recursos y el tiempo o cuando la población no es accesible.

La población para el tema de investigación que será referencia para la obtención de datos en el diagnóstico, se delimitó a los ocho (08) coordinadores de la oficina de recursos humanos de la institución de las áreas de: capacitación, nomina, bienestar social, evaluación de desempeño, desarrollo de personal, servicio médico, relaciones laborales y dotación de uniformes. Por ser una población pequeña, de fácil acceso, y con posibilidades de manejar con los recursos disponibles no fue necesario realizar un muestreo para delimitarla.

Una vez levantada la información se procedió al análisis de datos para obtener resultados. De acuerdo a Hurtado (2012), ello permitió describir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación. En este caso, como son pocas las unidades de análisis, se realizará un análisis cualitativo de los datos recolectados para dar sustento al diagnóstico y para determinar un sólo evento medido mediante categorías se utilizarán la frecuencia y los porcentajes como medio de análisis de la información.

## **5. Aspectos éticos**

El trabajo de grado propuesto se compromete a cumplir con la normativa establecida por la Universidad Católica Andrés Bello para la presentación de trabajos de grado como requisito para obtener el título de Especialista en Gerencia del Sector Público.

En virtud del propósito de la investigación de ofrecer herramientas para la mejora de las prácticas en la administración pública se espera contribuir con el Código de ética para el funcionario público (1997) en su artículo 1, numeral 3, el cual indica que todo funcionario debe procurar esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le está encomendada a través del cumplimiento de las funciones desempeñadas en su institución de adscripción.

Por último, se garantiza que la obtención de la información y recolección de datos se realizará de manera confidencial, evitando revelar para su uso con otros fines a los académicos. Asimismo, el trabajo de grado podrá ser consultado en las bibliotecas de la Universidad Católica Andrés Bello, en formato físico o electrónico y podrá ser tomado como referencia en futuros proyectos de investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se describirán los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos previstos en el marco metodológico de la investigación. Se enumeran previamente las actividades diseñadas para dar cumplimiento a cada objetivo específico, luego los resultados de la ejecución de los instrumentos de recolección de datos aplicados y, finalmente, las propuestas indicadas.

#### **1. Examinar el funcionamiento de la oficina de recursos humanos en cuanto a la ejecución de sus funciones.**

##### **1.1 Lista de cotejo.**

Para dar cumplimiento al diagnóstico de la oficina de recursos humanos de una institución pública ferroviaria, se procedió, en primer lugar, a crear y emplear una lista de cotejo o chequeo de las actividades de la oficina para observar la ejecución de sus funciones. En ese sentido, se dispusieron un total de 11 ítems de consulta, a los cuales se respondió de manera afirmativa o negativa de acuerdo a la situación observada.

Se pudo observar que la oficina de recursos humanos posee un manual de procedimientos el cual describe cada actividad que debe realizarse en cada proceso a los fines de completar el mismo. La oficina además cuenta con una estructura organizativa formal conformada por ocho áreas (administración de personal, bienestar social, desarrollo de

personal, escuela de formación ferroviaria, servicio médico y relaciones laborales, intendencia de uniformes, evaluación de desempeño). Cada una cuenta con un jefe de área que reporta directamente al jefe de la oficina sobre los procesos y actividades que tiene encomendados.

Cada cargo cuenta con una descripción de funciones dependiendo de su rango las cuales son notificadas a cada trabajador al momento de ingresar a la institución y posteriormente ajustadas en caso de cambio de puesto o ascenso. Se actualizan constantemente las actividades dependiendo de las estrategias a seguir por la oficina o las instrucciones provenientes de niveles superiores de autoridad.

Se observó el uso de sistemas automatizados para las áreas de administración de personal (sistema de pago de nómina) y bienestar social (sistemas de seguimiento de dotación de uniformes, seguros de hospitalización y pago de beneficios). Demás áreas cuentan con apropiado soporte tecnológico con provisión de equipos informáticos e internet para el desarrollo de sus actividades.

Cuentan con un plan de capacitación y formación de personal el cual define y aplica una serie de cursos de actualización y mejora profesional de los trabajadores de la oficina y de la institución en general. Las actividades de capacitación se realizan en la propia institución y se convoca a los trabajadores a asistir de acuerdo a su área de desempeño. A su vez, existe un plan semestral de evaluación de desempeño que califica en una escala de medición aspectos relacionados con cumplimiento de tareas, cumplimiento de horario, asistencia, entre otros.

A pesar de que cada trabajador se le asigna una serie de objetivos y actividades a cumplir las cuales ameritan evaluación, se evidenció que no se aplican criterios de seguimiento a través de la figura de indicadores de gestión. También se observó que los trabajadores no manejan un plan de auditorías de procesos sistematizado, rinden cuenta de gestión a través de informes o estadísticas de cada área de trabajo.

## 2. Verificar el conocimiento y empleo de indicadores de gestión en la oficina de recursos humanos.

### 2.1 Aplicación de cuestionario.

En segundo lugar, como parte del diagnóstico de la situación, se aplicó el cuestionario como instrumento de verificación del conocimiento y empleo de indicadores de gestión. Se tomó como referencia la encuesta presentada por Gutiérrez (2014), pero adaptada a los requerimientos de la presente investigación.

En ese sentido, se aplicó la encuesta, con carácter confidencial, a ocho (08) coordinadores de las áreas descritas previamente. Luego de levantar la información, a través de los cuestionarios aplicados en la unidad de estudio, se procederá a tabular y codificar los resultados, expresándolos en gráficas para ser visualizados con mayor precisión.

A continuación se presentan los enunciados de cada ítem o pregunta, seguidos del gráfico de datos y el correspondiente análisis.

Ítem n.º 1. - ¿Conoce usted los objetivos de la oficina de recursos humanos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

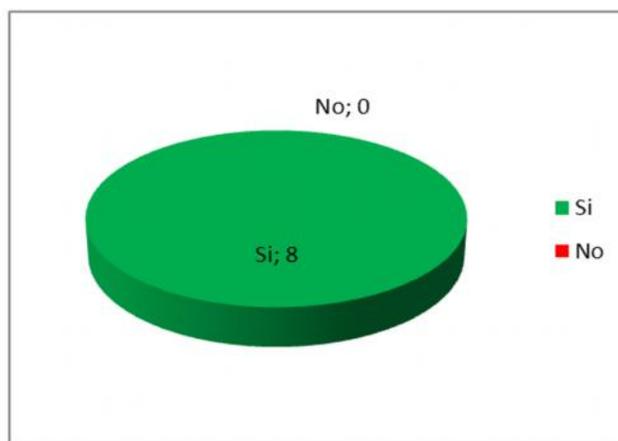


Gráfico N° 7. Objetivos de la oficina de recursos humanos. Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, al preguntar a los encuestados sobre su conocimiento al respecto de los objetivos de la oficina de recursos humanos se evidencia que el 100% afirma conocerlos.

Al solicitar la identificación con la finalidad de validar las respuestas, los mismos coinciden en mencionar, palabras más palabras menos, una síntesis de actividades que le son propias, tales como: gestionar las actividades relativas al recurso humano de la institución, planificar las actividades de selección, ingreso, ascenso y egreso del personal, coordinar los pagos de salarios y beneficios, fomentar la formación del personal, procurar la atención médica al personal, cumplir con las disposiciones laborales vigentes.

Ítem n. °2.- ¿Conoce usted las metas de la oficina de recursos humanos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

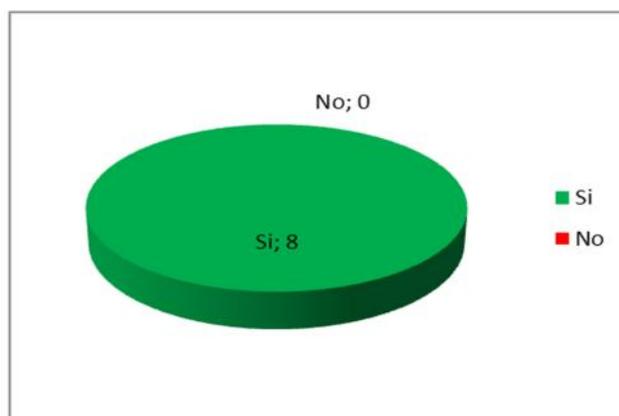


Gráfico N° 8. Metas de la oficina de recursos humanos.  
Fuente: elaboración propia.

El ítem n° 2 arroja como resultado que el 100% de los encuestados afirman conocer las metas de la oficina de recursos humanos definidas en el plan operativo anual de la oficina.

Al respecto mencionaron: realizar cursos de mejoramiento profesional, realizar evaluaciones de desempeño al 100% de la población laboral, dotación de uniformes al 100% del personal operativo, ejecutar el presupuesto para pago de sueldos y salarios y demás beneficios, entre otras.

Ítem n. °3.- ¿Conoce usted las actividades clave en la oficina de recursos humanos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

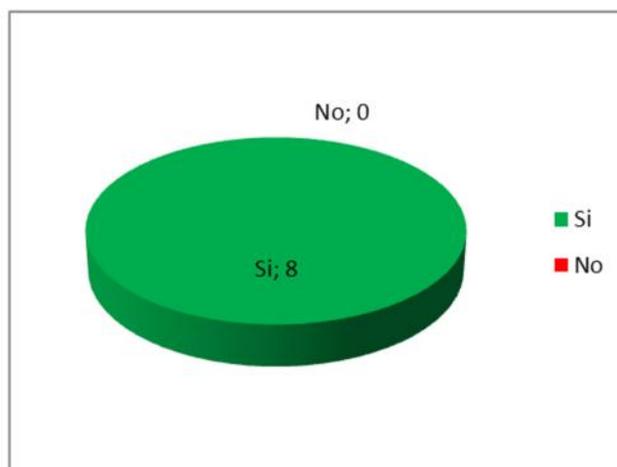


Gráfico N° 9. Actividades clave de la oficina de recursos humanos.  
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al conocimiento de los encuestados con respecto a las actividades de la oficina de recursos humanos, el 100 % afirmó saber cuáles son estas actividades nombrando entre las principales las siguientes:

Relativas al área de bienestar social: pago de beneficios (guarderías, cesta ticket, becas, útiles escolares), realización de trámites ante seguro social, adquisición y seguimiento de póliza de hospitalización, cirugía y maternidad.

Relativas al área de servicio médico: prestación de servicio médico al personal administrativo y operativo, coordinación de exámenes médicos, evaluaciones físicas y psicológicas.

Relativas al área de administración de personal: pago de nóminas (sueldos, vacaciones, horas extras, alimentación, prestaciones sociales, utilidades, jubilaciones y pensiones).

Relativas al área de dotación de uniformes: entrega de dotación de uniformes por gerencias operativas de acuerdo a contrato colectivo.

Relativas al área de capacitación: elaboración y ejecución de planes de formación y capacitación a través de cursos y talleres, programas de formación de conductores y personal operativo, actualizaciones profesionales.

Relativas al área de evaluación de desempeño: coordinar las continuas evaluaciones de desempeño de cada gerencia a sus trabajadores, llevar sistema nacional de evaluación de desempeño, coordinar los pagos correspondientes a las ponderaciones obtenidas.

Relativas al área de desarrollo de personal: apertura de expedientes al personal, emisión de constancias de trabajo, trámites correspondientes al ingreso y egreso del personal (despidos, renunciaciones, ingresos, reinganches), trámites relativos a los ascensos del personal.

Relativas al área de relaciones laborales: representación legal de la oficina ante instancias legales, atención a las demandas de los trabajadores.

Ítem n. ° 4.- ¿La oficina de recursos humanos realiza algún reporte de sus procesos clave?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

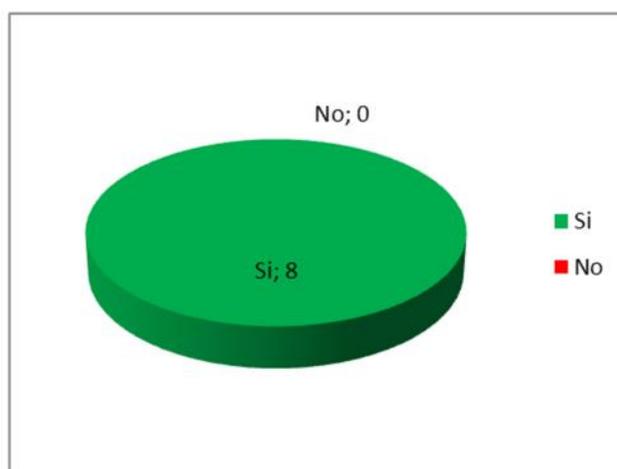


Gráfico N° 10. Reporte de procesos de la oficina de recursos humanos.  
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la pregunta formulada en el presente ítem, el 100% asegura que la oficina de recursos humanos realiza reportes de sus procesos clave ante instancias superiores a través de la presentación de informes de gestión y cumplimiento de actividades y cuadros estadísticos.

Ítem n. ° 5.- ¿Con qué frecuencia la oficina de recursos humanos presenta reporte de sus procesos clave?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0,00%
Semanalmente	2	25,00%
Mensualmente	4	50,00%
Trimestralmente	2	25,00%
Anualmente	0	0,00%
Total	8	100,00%

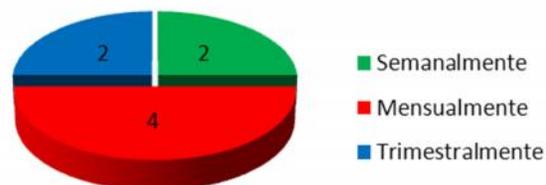


Gráfico N° 11. Frecuencia de reporte de procesos.  
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la frecuencia de reportes, 25% afirma entregar cuenta de sus actividades semanalmente, 25% trimestralmente y 50 % mensualmente, ello evidencia que la oficina realiza constantemente actualizaciones de logro de objetivos, metas y reporte de actividades cumplidas de acuerdo a lo plasmado en el plan operativo y demás exigencias de la gerencia general y presidencia.

La diferencia en el tiempo de emisión de los reportes radica en la naturaleza de la actividad a cumplir y del tiempo que se haya programado para ello.

Ítem n. ° 6.- ¿Existe un departamento en la oficina de recursos humanos encargado de realizar seguimiento y control interno?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	8	100,00%
Total	8	100,00%

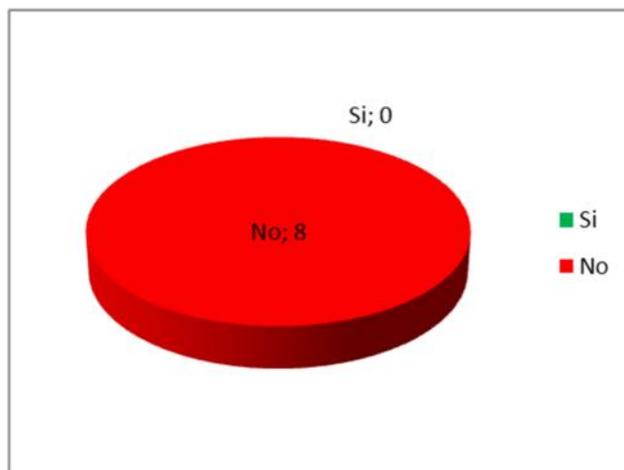


Gráfico N° 12. Existencia de departamento de control y seguimiento.  
Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos del presente ítem indican que el 100% afirma que la oficina de recursos humanos no dispone de un área o departamento encargado de realizar seguimiento y control interno a las actividades de la propia oficina. Dicha responsabilidad recaería sobre cada jefe de área al reportar directamente al gerente general.

Ítem n. ° 7.- ¿La oficina de recursos humanos dispone de indicadores para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficacia, eficiencia y efectividad?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	8	100,00%
Total	8	100,00%

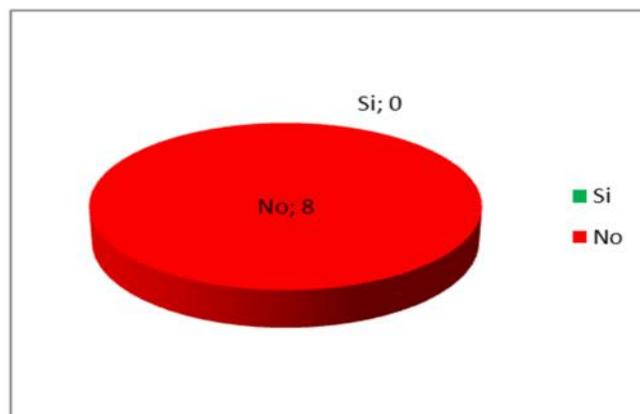


Gráfico N° 13. Disponibilidad de indicadores de gestión.

Fuente: elaboración propia.

El 100% de la población encuestada indica que la oficina de recursos humanos no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permitan la medición, evaluación y control de sus actividades. Ello se relaciona con el ítem n° 4 en el cual se afirma que los reportes se realizan mediante informes de gestión y estadísticas y no por medio del seguimiento de algún tipo de indicador.

Ítem n.º 8.- ¿La oficina de recursos humanos dispone del capital humano necesario capacitado para el manejo de indicadores de gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25,00%
No	6	75,00%
Total	8	100,00%

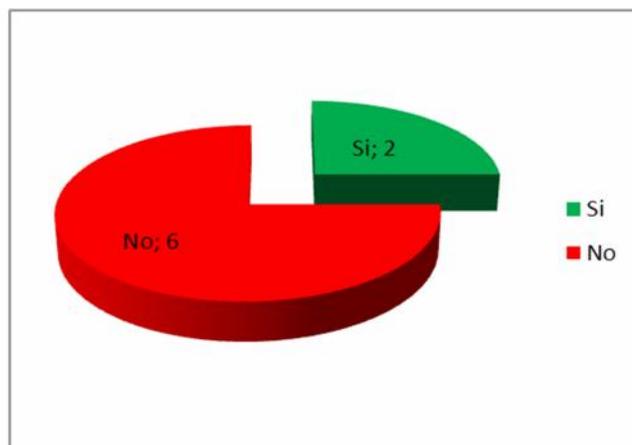


Gráfico N° 14. Disponibilidad de capital humano.

Fuente: elaboración propia.

El 25% de los encuestados manifiesta que sí cuenta con personal capacitado para el seguimiento mediante indicadores de gestión, no obstante el resto, correspondiente al 75% manifiesta no contar con ello. Por este motivo se infiere que es necesario emplear personal calificado para la creación y seguimiento de un sistema de indicadores de control en la oficina en aquellas áreas que manifiestan no tener personal calificado para ello.

Ítem n. ° 9.- ¿Existe un plan de capacitación del personal de la oficina de recursos humanos para el manejo de indicadores de gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	8	100,00%
Total	8	100,00%

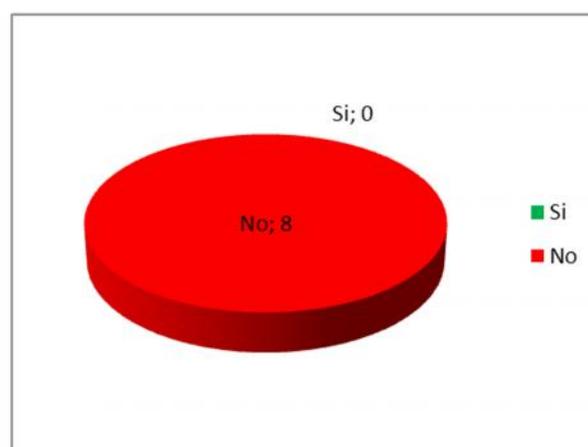


Gráfico N° 15. Existencia de plan de capacitación en indicadores de gestión.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al presente ítem, el 100% indica que no se dispone un plan de capacitación en el manejo de indicadores. Si bien se cuenta con un área de formación de personal se infiere que, debido a la inexistencia de un área de seguimiento en la oficina, no está planteado en la planificación de actualización profesional, cursos o talleres relativos a ese tema. Por lo tanto, es de vital importancia, para el futuro establecimiento de un sistema de indicadores la capacitación necesaria para su creación y uso.

Ítem n. ° 10.- ¿La oficina de recursos humanos cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el manejo de indicadores de gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75,00%
No	2	25,00%
Total	8	100,00%

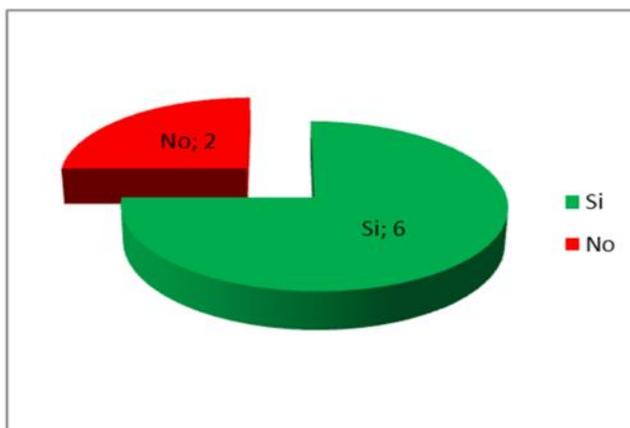


Gráfico N° 16. Disposición de recursos tecnológicos. Fuente: elaboración propia.

Vista la necesidad de contar con equipos tecnológicos para el desarrollo de un sistema de indicadores, se consultó sobre la disponibilidad de estos equipos en la oficina de recursos humanos; al respecto un 75% respondió contar con los equipos suficientes y el restante 25% afirmó no poseerlos. Se denota la necesidad de dotar a dos áreas de mayor cantidad de recursos tecnológicos para cumplir con este requerimiento.

Ítem n.° 11.- ¿La oficina de recursos humanos cuenta con el personal suficiente para realizar el seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	8	100,00%
Total	8	100,00%

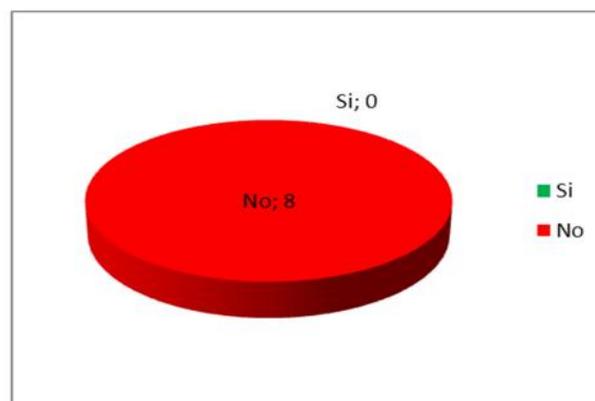


Gráfico N° 17. Disposición de personal suficiente para seguimiento de indicadores de gestión. Fuente: elaboración propia.

Con respecto al mencionado ítem, el 100% de los encuestados manifestaron no contar con el personal necesario para el manejo de indicadores de gestión. Se hace necesario disponer de un personal suficientemente calificado y disponible a realizar el debido seguimiento al cumplimiento de los objetivos y actividades a medir por medio de un sistema de indicadores en la mencionada oficina.

Ítem n. ° 12.- ¿La oficina de recursos humanos exige un perfil idóneo para realizar seguimiento a la evaluación de los resultados de su gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12,50%
No	7	87,50%
Total	8	100,00%

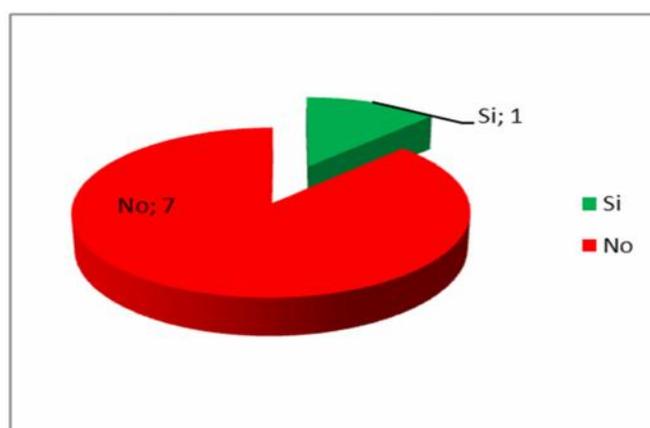


Gráfico N° 18. Exigencia de perfil idóneo para realizar seguimiento a evaluación de gestión  
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la exigencia de un personal idóneo para la evaluación de gestión, el 87,50% de los encuestados señala que, la oficina no ha requerido un personal con esas capacidades por ello se entiende que la falla en la capacitación justifica esta carencia. Solo una persona indica contar con un perfil para el manejo de gestión en su área de trabajo.

Ítem n. ° 13.- ¿Cuál de estos temas consideraría crítico en la oficina de recursos humanos para el manejo de indicadores de gestión?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Disponibilidad presupuestaria	0	0,00%
Disponibilidad de personal	2	25,00%
Desconocimiento de la herramienta	4	50,00%
Ausencia de planificación en la gerencia	2	25,00%
Disponibilidad de equipos tecnológicos	0	0,00%
Desconocimiento de los objetivos de gestión	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	8	100,00%

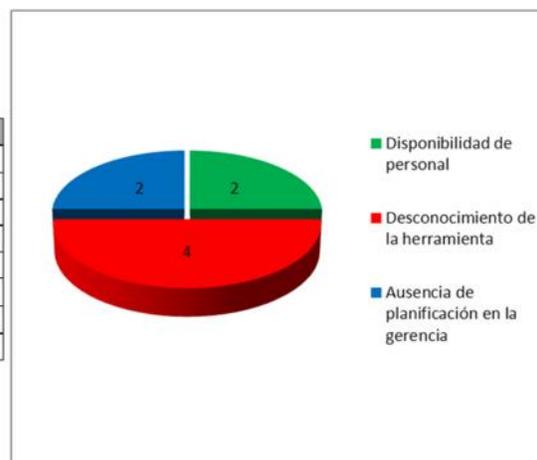


Gráfico N° 19. Áreas críticas para manejo de indicadores.  
Fuente: elaboración propia.

El mencionado ítem se dispuso a los fines de conocer los motivos por los cuales la oficina de recursos humanos no contaba con un sistema de indicadores de gestión. En ese sentido, un 25% afirma que por falta de personal disponible para dicha tarea, un 25% debido a la ausencia de planificación en la gerencia, y el restante 50% por desconocimiento de la herramienta.

Resulta importante destacar que la mitad de los encuestados considera la falta de capacitación la razón por la cual no se aplica la medida, lo que afirma la necesidad de un plan de capacitación al respecto, aunado a la necesidad de que la gerencia otorgue importancia a su utilización como medio de control de gestión.

Ítem n.º 14.- ¿Indique usted como considerara la atención que brinda la oficina de recursos humanos a sus trabajadores?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	4	50,00%
Buena	4	50,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
Muy Mala	0	0,00%
Total	8	100,00%

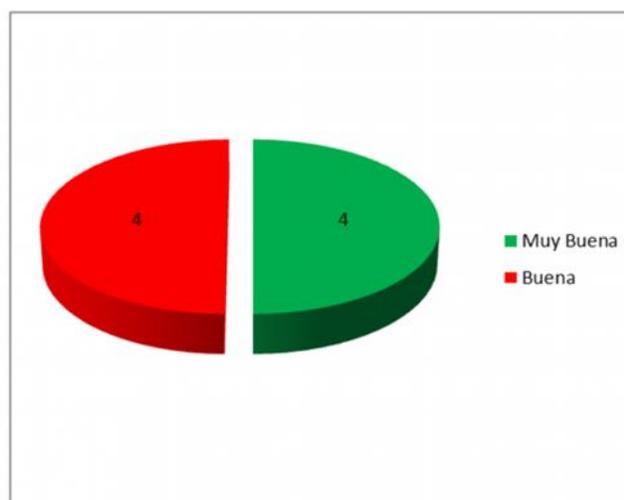


Gráfico N° 20. Atención brindada por la oficina de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia.

Un 50% de los encuestados manifiesta que la atención de la oficina de recursos humanos al personal es muy buena, el restante 50% considera que es buena. Es decir, los encuestados consideran que la oficina brinda un óptimo servicio a su personal considerado esto uno de los principales objetivos a alcanzar por la gestión, siendo los trabajadores sus principales usuarios.

De acuerdo a todo lo anterior, el diagnóstico arroja por un lado, que la Oficina de recursos humanos en opinión de los encuestados cumple cabalmente con sus funciones relacionadas con la administración del personal y relaciones laborales, por el otro, en lo atinente al control de gestión, se encuentran carencias que sustentan el desarrollo de esta investigación.

Realizan informes de gestión sin embargo, no hay un sistema de indicadores que permitan monitorear el desempeño, como tampoco existe un departamento dedicado a esto,

sino que las labores de seguimiento y control las lleva cada supervisor.

Por otra parte, en cuanto al equipamiento necesario para manejar apropiadamente un sistema de indicadores, se observa que la Oficina se encuentra en un nivel en que con alguna poca dotación puede aprovecharse exitosamente. De manera que una vez elaborado el sistema de indicadores debe pensarse en la dotación de equipamiento apropiado; así como en el entrenamiento del personal sobre la materia.

### 3. Matriz DOFA de la oficina de recursos humanos.

Luego de realizado el diagnóstico de la oficina de recursos humanos a través de la observación y la encuesta de verificación de existencia de indicadores de gestión, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de la creación de una matriz DOFA.

Las fortalezas y debilidades corresponden al diagnóstico interno de la oficina constatado a través de los medios de verificación empleados. En función de ello se obtuvo la siguiente matriz:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Disponibilidad de equipos informáticos para el procesamiento de datos.</p> <p>Existencia de un manual de procedimientos y descripción de cargos.</p> <p>Disponibilidad de instalaciones óptimas para el ejercicio de funciones y actividades.</p>	<p>Ausencia de un departamento o área encargada de realizar actividades de control de gestión interna.</p> <p>Déficit de conocimientos, por parte del personal profesional, de la utilidad de la aplicación de indicadores para mejorar el control interno.</p>

Cuenta con personal profesional con experiencia en el área de recursos humanos.	Ausencia de planes y programas de capacitación en el área de indicadores de gestión.
Cuenta con personal identificado con sus funciones y actividades.	Falta de personal suficiente para la creación de un área de control de gestión.
Dispone de un área de capacitación y formación encargada de la planificación de planes de actualización profesional.	Poco interés de la gerencia general en el empleo de indicadores de gestión.
Programa de evaluación para los empleados con alta calificación.	Deficiencia en la planificación y seguimiento de sistemas de control interno.

Tabla N° 3. Diagnostico interno.  
Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, las oportunidades y amenazas forman parte del diagnóstico externo obtenido de la documentación y la observación de realidad de la institución y la situación país:

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Conciencia sobre el sistema ferroviario como transporte sostenible apoyado desde el Ejecutivo Nacional.	Incertidumbre en las venideras asignaciones presupuestarias debido a la realidad país.
Recursos humanos como área considerada prioritaria en la asignación presupuestaria por parte de la dirección de la institución.	Incremento en los costos de las áreas operativas, lo que podría reducir el presupuesto asignado a las administrativas.

<p>Disponibilidad presupuestaria para el año fiscal para la implementación de una unidad de control interno.</p> <p>Apoyo por parte del nivel superior jerárquico de la institución.</p> <p>Institución de gran proyección a nivel nacional por la ejecución de servicios de transporte masivo de gran envergadura</p> <p>Demanda creciente por los servicios de la organización por lo que está asegurada su continuidad operativa.</p>	<p>La única fuente de ingresos propios consiste en la recaudación, no suficiente para asumir el total de los costos de operación, personal y mantenimiento.</p> <p>Aumento de los retiros de personal que migra a otras instituciones o empresas del sector privado.</p> <p>Aumento de la presión de asociaciones sindicales por ajustes en beneficios de los empleados.</p> <p>Cambio de directiva que no tenga como prioridad el empleo de indicadores de control interno.</p>
--	--

Tabla N° 4. Diagnostico externo.

Fuente: elaboración propia

Luego de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se muestra la matriz de estrategias a través del análisis de la información recabada. Las estrategias se combinan de la siguiente manera: fortalezas- oportunidades, dando origen a las estrategias FO; debilidades-oportunidades, creándose las estrategias DO; fortalezas-amenazas, desarrollándose las estrategias FA y, por último, debilidades-amenazas dando lugar a las estrategias DA.

Se requiere maximizar las fortalezas y oportunidades para contrarrestar los efectos negativos que suponen las debilidades y amenazas.

Resultado de la matriz DOFA para el análisis, es la identificación de las estrategias asociadas al sistema de indicadores. Las estrategias se indican en el siguiente mapa de la tabla N° 5 que va a continuación.

<b>Estrategias</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO
	Procurar el apoyo de la alta directiva para la implementación de un sistema de indicadores de gestión.	Establecer un programa de formación en materia de indicadores de gestión para profesionales de recursos humanos en provecho del presupuesto disponible.
<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA
	Mitigar la fuga de talentos de la institución a través de programas de recompensas basados en evaluaciones de gestión.	Diseñar y aplicar un sistema de control interno que ayude a disminuir costes en la oficina de recursos humanos ante posibles restricciones presupuestarias.

Tabla N° 5. Matriz de estrategias.

Fuente: elaboración propia.

#### **4. Identificar los factores críticos de éxito asociados a la implementación de un modelo de indicadores en la oficina de recursos humanos.**

Una vez diseñadas las estrategias vinculadas al diseño de indicadores de gestión para la oficina de recursos humanos a través del análisis interno y externo de los elementos que

intervienen en este objetivo, se identificaron los factores críticos de éxito asociados al éxito que pretende alcanzar con esta propuesta.

Los factores críticos de éxito responden a interrogantes tales como ¿qué debería ocurrir para que la propuesta tenga éxito?, ¿cuáles son los factores determinantes?, ¿cuáles serían los factores que podrían hacer fracasar la propuesta?, ¿cómo podrían afectar factores externos la propuesta?.

A la luz de las interrogantes anteriores se consideraron los siguientes factores de éxito relevantes para la propuesta de diseño de indicadores de gestión en una oficina de recursos humanos de una institución ferroviaria:

Profesionales capacitados en el diseño y seguimiento de indicadores de gestión. A través del diagnóstico se evidenció la necesidad de contar con funcionarios formados para la aplicación de un sistema de control interno eficiente.

Personal evaluado y recompensado de acuerdo al éxito de cumplimiento de las metas a los fines de llevar a cabo la ejecución y seguimiento del sistema de indicadores. En vista de la fuga de talentos es necesario retener a los profesionales necesarios y evitar su deserción de la institución.

Cumplimiento de los procesos internos indicados en el manual de procedimientos existente en la oficina para asegurar el buen funcionamiento de las actividades y el cumplimiento de las metas.

Aprovechamiento de los equipos informáticos y sistemas de información que cuenta la oficina de recursos humanos.

Disponibilidad presupuestaria necesaria para: diseño del programa de capacitación en indicadores de gestión y pago de evaluaciones e incentivos a los trabajadores de la oficina de recursos humanos.

Aprobación del sistema de indicadores de gestión por parte de la mediana y alta gerencia de la institución. Es importante que sea considerada como una herramienta

útil y necesaria para asegurar su continuación, a pesar de los cambios de mando sucesivos.

**5. Diseñar el mapa de estratégico de la oficina de recursos humanos indicando las perspectivas relativas al presupuesto, aprendizaje y crecimiento, procesos y ciudadanos.**

Luego de identificados los factores críticos de éxito se presenta el mapa estratégico de la oficina de recursos humanos de una institución del sector público en el área ferroviaria. En ese sentido y de acuerdo a lo indicado por Kaplan y Norton (2004), las organizaciones públicas más que resultados financieros buscan cumplir su misión de manera exitosa, y en este caso, brindar servicios de calidad para el ciudadano como usuario final de sus objetivos y metas. En ese sentido y siguiendo el esquema planteado por los mencionados autores, las perspectivas reflejadas en el mapa estratégico son las siguientes desde el nivel inferior al superior: presupuesto, aprendizaje y crecimiento, procesos y ciudadano.

En la perspectiva relativa al presupuesto se detalla lo relativo a la disponibilidad financiera necesaria para la implementación de un sistema de indicadores; la manera en que se conseguirán y gestionarán los recursos.

El aprendizaje y crecimiento corresponde a los aspectos en materia de desarrollo de competencias clave y gestión del conocimiento necesarios para consolidar la propuesta. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos del resto. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando (Kaplan y Norton, 2004).

La perspectiva identificada como procesos denota las actuaciones necesarias para el cumplimiento de la propuesta, es decir, las actividades esenciales sin las cuales no sería viable y carecería de impulso. El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras para los sistemas que se centran

en el control y responsabilidad interna (Kaplan y Norton, 2004). Por último, la perspectiva relativa a los ciudadanos se identifica con los usuarios finales a los cuales favorecerán las medidas tomadas a través de un sistema de gestión del control interno en la oficina de recursos humanos.

A continuación se muestra las estrategias diseñadas para cada perspectiva en el ámbito de la oficina de recursos humanos de una institución del sector público del ámbito ferroviario. Por tal motivo, la perspectiva vinculada a ciudadanos aparece en la cúspide y no en la base, lugar que ocupa cuando se refiere a organización o empresa privada.

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Ciudadanos</b>	Reforzar la imagen de la oficina Atención de calidad al trabajador
<b>Procesos</b>	Incentivar el uso de tecnologías Procurar el uso de indicadores de gestión Alinear objetivos a las metas de la institución Fortalecer la gestión interna
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Incentivar trabajo en equipo Desarrollar competencias clave en puestos de trabajo Fomentar la evaluación Procurar la formación y capacitación
<b>Presupuesto</b>	Optimizar los recursos presupuestarios Maximizar el capital humano

Tabla N° 6. Objetivos estratégicos.  
Fuente: elaboración propia.

Una vez definidas las estrategias por cada perspectiva se presentan en un mapa estratégico tal como sugiere Kaplan y Norton (2004), relacionando las perspectivas con relaciones de causa-efecto que indican las consecuencias en el siguiente nivel de las estrategias indicadas.

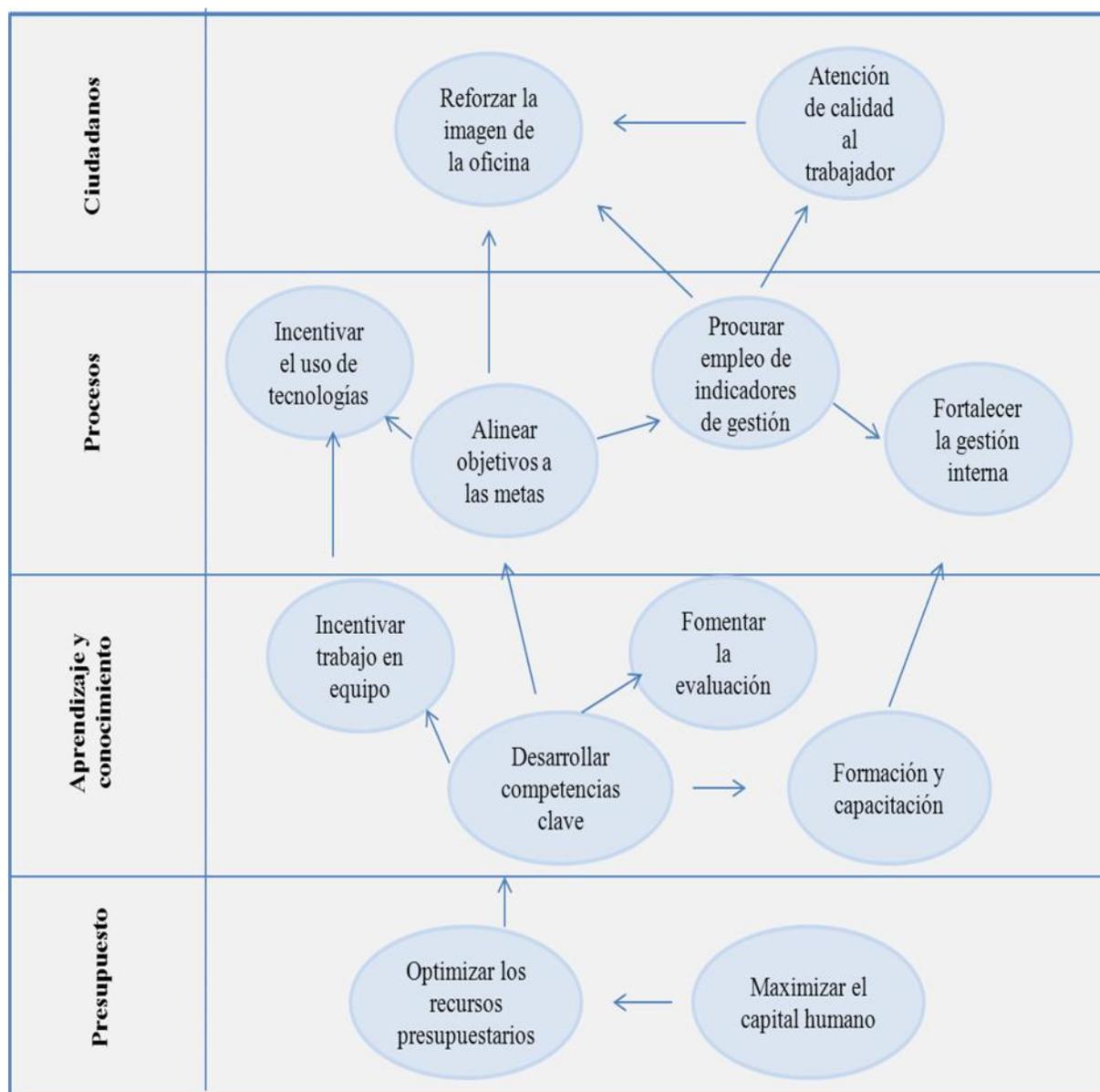


Gráfico N° 21. Mapa estratégico.

Fuente: elaboración propia.

**6. Formular el sistema de indicadores de gestión apropiados para la oficina de recursos humanos objeto de estudio en virtud de las funciones que ejecutan y del diagnóstico realizado previamente.**

Los indicadores permitirán dar viabilidad a las estrategias propuestas, señalan el grado de cumplimiento de estas y ayudan a determinar si el objetivo avanza de manera adecuada, en caso contrario, son una señal de alerta ante posibles modificaciones en las estrategias establecidas.

**7. Identificar los indicadores.**

Este aspecto consiste en definir operativamente los indicadores. En primer lugar se identificarán los objetivos asociados a cada perspectiva del mapa estratégico.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Finalidad del objetivo</b>
	Optimizar los recursos presupuestarios.	Minimizar costos de operación.	Aprovechamiento eficiente de los recursos asignados a la oficina de recursos humanos.
<b>Presupuesto</b>	Maximizar el capital humano.	Aprovechar el personal disponible en la oficina de recursos humanos.	Evitar la fuga de talentos considerando que el personal es un valor clave para el éxito de la gestión.

Tabla N° 7. Descripción de indicadores. Perspectiva financiera.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Finalidad del objetivo</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Incentivar trabajo en equipo.	Contribuir a la unidad del personal en la ejecución de las actividades.	El trabajo en equipo asegura buenos resultados, genera satisfacción y mejores y efectivos resultados.
	Fomentar la evaluación.	Las evaluaciones de personal como herramienta de medición de la calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.	Establecer recompensas y bonificaciones a las máximas calificaciones en retribución del trabajo cumplido.
	Desarrollar competencias clave en puestos de trabajo	Describir las necesidades de cada puesto de trabajo para que así cada empleado conozca los requerimientos asociados.	Asegura que cada empleado conozca la finalidad de su trabajo y que se espera de él.
	Procurar la formación y capacitación	La formación y capacitación debe considerarse un objetivo primordial en todas las instituciones públicas.	Contribuye a mejorar el desempeño profesional lo que retribuye en mejores prácticas laborales que benefician el alcance exitoso de las metas propuestas.

Tabla N° 8. Descripción de indicadores. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Finalidad del objetivo</b>
<b>Procesos</b>	Incentivar el uso de tecnologías	Asegurar el empleo de equipos informáticos y sistemas de registro de actividades.	La tecnología contribuye a la reducción de los tiempos de entrega y los costos así como aumenta la productividad.
	Procurar el uso de indicadores de gestión	Llevar indicadores de gestión que procuren la optimización de los procesos.	Los indicadores de gestión permiten el monitoreo constante y contribuyen a obtener la información necesaria acerca del cumplimiento de los objetivos.
	Alinear objetivos a las metas de la institución	Los objetivos de la oficina de recursos humanos deben estar en concordancia con los objetivos de la institución.	Al identificarse con la razón de ser de la institución se procura el alcance de las metas que esta tiene como propósito y se mejora la identificación con la misma.
	Fortalecer la gestión interna	La oficina de recursos humanos debe ser ejemplo de gestión eficiente y transparente para el resto de la institución.	Es vital que una oficina con la responsabilidad de administrar el capital humano cuente con una gerencia que facilite los procesos y se comprometa con el éxito.

Tabla N° 9. Descripción de indicadores. Perspectiva procesos.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Descripción del objetivo</b>	<b>Finalidad del objetivo</b>
<b>Ciudadanos</b>	Reforzar la imagen de la oficina	A través de la aplicación de un sistema de indicadores se colaborará con la proyección de una imagen positiva ante los trabajadores y el resto de la institución.	Una imagen positiva dará cuenta de una oficina que cumple con la legalidad y será punto de partida para la mejora en otras áreas clave.
	Atención de calidad al trabajador	La atención al trabajador como usuario final de las actividades y objetivos que desarrolla la oficina es una de las prioridades en su accionar.	Una atención de calidad mejorará la gestión de las demandas, reclamos y quejas de los trabajadores y disminuirá las presiones sindicales.

Tabla N° 10. Descripción de indicadores. Perspectiva ciudadano.  
Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se definirá el indicador, sus objetivos, tipos y metas en la tabla N° 11 presentada a continuación:

<b>Objetivo del indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tipo de indicador</b>	<b>Meta</b>
Medir el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado a la oficina de recursos humanos con respecto al planificado.	Porcentaje de cumplimiento de asignación presupuestaria	Eficiencia	100%

Conocer el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado a pago de evaluaciones del personal como retribución y recompensa por la calificación obtenida.	Costo de compensación asociado a pago de evaluaciones de desempeño.	Eficiencia	100%
Determinar la ejecución de actividades planificadas en equipos para la resolución de conflictos, a los fines de minimizar el individualismo.	Porcentaje de ejecución de actividades en equipo.	Eficacia	80%
Conocer si la oficina de recursos humanos cumplió con la ejecución de las evaluaciones de desempeño planificadas para los trabajadores.	Porcentaje de evaluaciones de personal realizadas.	Eficacia	85%
Asegurar que los trabajadores conozcan las actividades, funciones y procesos clave asociados a su cargo.	Documentación de puestos clave.	Eficacia	80%
Medir el nivel de participación de los trabajadores en los diferentes talleres y cursos planificados para el conocimiento y empleo de indicadores de gestión.	Porcentaje de trabajadores formados y capacitados en el manejo de indicadores de gestión.	Eficacia	100%

Evaluar el empleo de equipos informáticos y sistemas automatizados en las actividades y procesos comunes de la oficina.	Número de procesos automatizados por área de trabajo.	Efectividad	80%
Medir la cantidad de indicadores ejecutados en relación a los procesos asociados susceptibles de cuantificación de resultados.	Porcentaje de indicadores de gestión creados y ejecutados por área de trabajo.	Efectividad	90%
Medir el grado en que la oficina cumple con los objetivos y metas planteados por la institución.	Relación entre procedimientos de la oficina y objetivos de la institución.	Eficacia	90%
Conocer el grado de alcance de la mejora de los procesos en la oficina de recursos humanos con miras a la implementación de indicadores de gestión.	Avance del plan de estructuración de la gerencia de recursos humanos.	Calidad	90%
Medir el nivel en que los productos o servicios de la oficina de recursos humanos satisfacen las expectativas de los usuarios a quienes van dirigidos.	Personal satisfecho con la gestión de la oficina de recursos humanos.	Calidad	80%
	Porcentaje de incidencias, solicitudes y demandas de los trabajadores atendidas exitosamente.	Calidad	95%

Tabla N° 11. Definición y alcance de los indicadores.

Fuente: elaboración propia.

## **8. Cedula de los indicadores.**

En esta se ofrecen las especificaciones técnicas de cada indicador que facilitarán su identificación, registro y control por parte de los usuarios del sistema.

Para tal fin se ha adaptado el modelo de cedula de indicadores de gestión presentado por Ríos et al., (2010) y se ha seguido la metodología para la definición de indicadores de Beltrán (2000).

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Administración de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de cumplimiento de asignación presupuestaria.	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficiencia		
<b>Perspectiva:</b> Presupuesto		
<b>Objetivo estratégico:</b> Optimizar los recursos presupuestarios.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Disponibilidad presupuestaria.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Aprovechamiento eficiente de los recursos asignados a la oficina de recursos humanos.		
<b>Fuente de la información:</b> Partida presupuestaria		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> trimestral	
<b>Formula de Cálculo:</b> <b>Monto ejecutado/monto presupuestado*100</b>	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución	
	<b>Metas Parciales:</b> 1er Trimestre 40% 2do Trimestre 40% 3er Trimestre 20%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 80%, Rojo 50%	Meta mínima esperada: 100%	
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 12. Indicador N° 1.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Administración de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> Costo de compensación asociado a pago de evaluaciones de desempeño	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficiencia		
<b>Perspectiva:</b> Presupuesto		
<b>Objetivo estratégico:</b> Maximizar el capital humano		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Disponibilidad presupuestaria para el pago de evaluaciones de desempeño.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Evitar la fuga de talentos considerando que el personal es un valor clave para el éxito de la gestión.		
<b>Fuente de la información:</b> Registro de asignación de cargos, nómina de personal fijo y contratado.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> trimestral	
<b>Formula de Cálculo:</b>  Costo de incentivos ejecutado/ Costo de incentivos presupuestados*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución <b>Metas Parciales:</b> 1er Trimestre 50% 2do Trimestre 50%  Meta mínima esperada: 100%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 90%, Rojo 85%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 13. Indicador N° 2.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Desarrollo de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de ejecución de actividades en equipo	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficacia		
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo estratégico:</b> Incentivar el trabajo en equipo		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Personal disponible para llevar a cabo análisis y seguimiento de control de gestión interno		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Contribuir a la unidad del personal en la ejecución de las actividades.		
<b>Fuente de la información:</b> listado de equipos formados.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> semestral	
<b>Formula de Cálculo:</b>  Trabajos asignado en equipo entregado/ Trabajos asignados en equipo planificado*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución <b>Metas Parciales:</b> 1er semestre 50% 2do semestre 50%  Meta mínima esperada: 80%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 80%, Rojo 60%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 14. Indicador N° 3.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Evaluación de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de evaluaciones de personal realizadas	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficacia		
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo estratégico:</b> Fomentar la evaluación.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Personal evaluado constantemente y recompensado.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Las evaluaciones de personal como herramienta de medición de la calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.		
<b>Fuente de la información:</b> Plan de evaluaciones y recompensas elaborado por la unidad de seguimiento respectiva.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> semestral	
<b>Formula de Cálculo:</b> Evaluaciones de personal ejecutadas/ Total personal a evaluar planificado*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución <b>Metas Parciales:</b> 1er semestre 50% 2do semestre 50%  Meta mínima esperada: 85%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 85%, Rojo 80%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 15. Indicador N° 4.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Desarrollo de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> Documentación de puestos clave	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficacia		
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo estratégico:</b> Desarrollar competencias clave en puestos de trabajo.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Cumplimiento de los procesos internos indicados en el manual de procedimientos.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Asegurar que cada empleado conozca la finalidad de su trabajo y que se espera de el.		
<b>Fuente de la información:</b> Manual de procedimiento y descripción de funciones de cargos.		
<b>Unidad de medición:</b> Número	<b>Frecuencia:</b> mensual	
<b>Formula de Cálculo:</b>  Número de total de documento de descripción de funciones y tareas entregado a cada trabajador	<b>Meta Anual:</b> N.º de documentos por cantidad de trabajadores en la oficina de recursos humanos.  Meta mínima esperada: 80%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 80%, Rojo 55%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 16. Indicador N° 5.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Capacitación de adiestramiento		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de trabajadores formados y capacitados en el manejo de indicadores de gestión.	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Eficacia		
<b>Perspectiva:</b> Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo estratégico:</b> Procurar la formación y capacitación de los empleados.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> profesionales capacitados en el diseño y seguimiento de indicadores de gestión.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> la capacitación contribuye a mejorar el desempeño profesional lo que retribuye en mejores prácticas laborales que benefician el alcance exitoso de las metas propuestas.		
<b>Fuente de la información:</b> Plan de capacitación desarrollado por la unidad de capacitación y desarrollo.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> trimestral	
<b>Formula de Cálculo:</b>  Número de trabajadores formados y capacitados/número total de trabajadores planificados en cursos de formación*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución <b>Metas Parciales:</b> 1er trimestre 60% 2do trimestre 20% 3do trimestre 10% 4do trimestre 10% <b>Meta mínima esperada:</b> 100%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 85%, Rojo 60%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 17. Indicador N° 6.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Desarrollo de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> Número de procesos automatizados por área de trabajo.	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Efectividad		
<b>Perspectiva:</b> Procesos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Incentivar el uso de tecnologías.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Aprovechamiento de los equipos informáticos y sistemas de información que cuenta la oficina de recursos humanos.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Asegurar el empleo de equipos informáticos y sistemas de registro de actividades.		
<b>Fuente de la información:</b> Registro de aplicación y utilización de sistemas provisto por la oficina de tecnología y comunicación.		
<b>Unidad de medición:</b> Número	<b>Frecuencia:</b> anual	
<b>Formula de Cálculo:</b> Número de procesos automatizados utilizados por la gerencia de recursos humanos.	<b>Meta Anual:</b> 08 sistemas de control y registro actividades (01 por cada área de recursos humanos).  Meta mínima esperada: 06 sistemas de control y registro de actividades.	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 80%, Rojo 55%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 18. Indicador N° 7.

Fuente: elaboración propia

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Administración de personal		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de indicadores de gestión creados y ejecutados por área de trabajo	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	<b>Fecha de Revisión:</b>
<b>Tipo de indicador:</b> Efectividad		
<b>Perspectiva:</b> Procesos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Procurar el uso de indicadores de gestión.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Cumplimiento de los procesos internos.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Los indicadores de gestión permiten el monitoreo constante y contribuyen a obtener la información necesaria acerca del cumplimiento de los objetivos.		
<b>Fuente de la información:</b> Registro de indicadores gestión por área de trabajo y actividades realizadas.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Formula de Cálculo:</b> Número de indicadores de gestión/Número total de procesos*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de procesos gestionados a través de indicadores de gestión.  Meta mínima esperada: 90%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 90%, Rojo 85%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 19. Indicador N° 8.

Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Gerencia general		
<b>Nombre del Indicador:</b> Relación entre procedimientos de la oficina y objetivos de la institución.	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	<b>Fecha de Revisión:</b>
<b>Tipo de indicador:</b> Eficacia		
<b>Perspectiva:</b> Procesos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Alinear objetivos a las metas de la institución.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Aprobación del sistema de indicadores de gestión por parte de la mediana y alta gerencia de la institución.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Al identificarse con la razón de ser de la institución se procura el alcance de las metas que esta tiene como propósito y se mejora la identificación con la misma.		
<b>Fuente de la información:</b> Objetivos y metas institucionales contemplados en el Plan Operativo Anual.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Anual	
<b>Formula de Cálculo:</b> Número de procedimientos revisados/Número total de procedimientos*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución Meta mínima esperada: 90%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 90%, Rojo 85%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 20. Indicador N° 9.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Gerencia general		
<b>Nombre del Indicador:</b> Avance del plan de estructuración de la gerencia de recursos humanos	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	<b>Fecha de Revisión:</b>
<b>Tipo de indicador:</b> Calidad		
<b>Perspectiva:</b> Procesos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer la gestión interna.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Aprobación del sistema de indicadores de gestión por parte de la mediana y alta gerencia de la institución.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> La oficina de recursos humanos debe ser ejemplo de gestión eficiente y transparente para el resto de la institución.		
<b>Fuente de la información:</b> Plan de estructuración de la gerencia de recursos humanos que busca una gestión de mayor calidad.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Anual	
<b>Formula de Cálculo:</b> Avance real/avance programado*100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución  Meta mínima esperada: 90%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 90%, Rojo 85%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 21. Indicador N° 10.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Bienestar social		
<b>Nombre del Indicador:</b> Personal satisfecho con la gestión de la oficina de recursos humanos		<b>Núm. de indicador:</b> RRHH- <b>Fecha de Revisión:</b>
<b>Tipo de indicador:</b> Calidad		
<b>Perspectiva:</b> Ciudadanos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Reforzar la imagen de la oficina.		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Cumplimiento de los procesos internos.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> Una imagen positiva dará cuenta de una oficina que cumple con la legalidad y será punto de partida para la mejora en otras áreas clave		
<b>Fuente de la información:</b> Consulta a los empleados a través de un instrumento mediante el cual se pueda valorar la atención que reciben y la imagen que poseen de la oficina de recursos humanos.		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje		<b>Frecuencia:</b> semestral
<b>Formula de Cálculo:</b> Número de trabajadores satisfechos con la gestión de la oficina de recursos humanos/total de trabajadores		<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución <b>Metas Parciales:</b> 1er semestre 50% 2do semestre 50%  Meta mínima esperada: 80%
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 80%, Rojo 70%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>		<b>Firma</b>
		<b>Fecha</b>

Tabla N° 22. Indicador N° 11.

Fuente: elaboración propia.

<b>Cédula de Indicadores-Oficina de recursos humanos</b>		
<b>Área:</b> Bienestar social		
<b>Nombre del Indicador:</b> % de incidencias, solicitudes y demandas de los trabajadores atendidas exitosamente.	<b>Núm. de indicador:</b> RRHH-	
	<b>Fecha de Revisión:</b>	
<b>Tipo de indicador:</b> Calidad		
<b>Perspectiva:</b> Ciudadanos		
<b>Objetivo estratégico:</b> Atención de calidad al trabajador		
<b>Factor crítico de éxito:</b> Cumplimiento de los procesos internos.		
<b>Definición y alcance del Indicador:</b> La atención al trabajador como usuario final de las actividades y objetivos que desarrolla la oficina es una de las prioridades en su accionar.		
<b>Fuente de la información:</b> registros de atención de las diferentes unidades del área de bienestar social (entrega de uniformes, atención médica, emergencias ante seguro HCM, entregas de constancias de trabajo)		
<b>Unidad de medición:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Anual	
<b>Formula de Cálculo:</b> Número de incidencias, solicitudes y demandas atendidas satisfactoriamente/Número de incidencias, solicitudes y demandas *100	<b>Meta Anual:</b> 100 % de ejecución Meta mínima esperada 95%	
<b>Semáforo de Alertas:</b> Verde 100%, Amarillo 95%, Rojo 70%		
<b>Nombre del responsable de la medición</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

Tabla N° 23. Indicador N° 12.

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

La investigación aplicada, realizada y plasmada en el presente trabajo especial de grado permitió identificar y comprender la importancia del empleo de indicadores de gestión como herramienta de control de interno en una oficina específica de una institución que presta un servicio de tal relevancia como el transporte masivo de personas; así como la posibilidad de conocer los procesos y actividades de manera directa; las estrategias, objetivos y metas a mediano plazo que buscan obtener.

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitieron visualizar las estrategias; además de crear un mapa de las estrategias de la oficina e identificar los factores críticos de éxito para que estas se puedan consolidar. Los indicadores planteados son un primer paso en el intento de establecer una gestión más eficiente que procure la mejora de los procesos internos de una oficina que debe administrar la relación laboral de alrededor de tres mil trabajadores a nivel nacional.

La visión de la institución de ser modelo en la prestación de servicio de transporte masivo debe comenzar con la revisión de sus políticas y estrategias y, la oficina de recursos humanos, puede ser la punta de lanza de esta visión.

Como primer paso, la investigación documental y la observación permitió concluir que la oficina de recursos humanos cuenta con un manual que describe sus procedimientos por lo que las actividades se encuentran definidas claramente. Cuentan con unas metas a alcanzar las cuales se definen en el plan operativo anual de la oficina en enlace con el plan operativo anual del resto de la institución. Es una oficina que tiene por objetivo general administrar el personal bajo su mando y trata de brindar el mejor servicio a través de las áreas que la componen, destacando el área de bienestar social como la encargada de gestionar la mayor cantidad de beneficios alcanzados mediante la contratación colectiva y la ley orgánica del trabajo. Al ser una institución con gran cantidad de personal operativo y en obras de construcción, cumple con la responsabilidad adicional de garantizar los servicios de atención médica directa ante posibles eventualidades en la prestación de un servicio que no se detiene en el año.

Con respecto a la recopilación de información sobre el proceso de control interno a través de indicadores de gestión se evidenció, mediante los datos arrojados por el cuestionario aplicado, que la totalidad de los jefes de área conocen los procedimientos de la oficina y tienen claras las metas y objetivos, no obstante, manifiestan no contar con un sistema de indicadores de gestión y suficiente personal capacitado para la creación y seguimiento del mismo. Se constató que la fuga de talentos es una variable importante a considerar para el futuro de la oficina, la cual, a pesar de contar en la actualidad con disponibilidad presupuestaria, tiene incertidumbre con respecto a futuras asignaciones en virtud de la actual situación país que repercute en las asignaciones a las instituciones públicas y, por ende, en el normal desarrollo de los proyectos adelantados.

La oficina de recursos no posee una cultura de medición de resultados, no desarrolla un sistema de indicadores de gestión y únicamente presentan informes de seguimiento y algunas estadísticas en lo que respecta a trabajadores atendidos en las distintas áreas que la componen. Esta información responde a la necesidad de presentar resultados en los distintos informes de gestión presentados ante las instancias superiores que a un sistema de control interno.

Mediante los indicadores diseñados en esta investigación se podrá comenzar una estrategia relativa a la aplicación de indicadores en la oficina de recursos humanos, comenzando con un tipo general como los desarrollados, y continuando con los más específicos llevados a detalle por cada actividad de cada área.

Para finalizar, se puede indicar que el control interno no debe visualizarse como una restricción en la gerencia, todo lo contrario, supone una manera clara y transparente de optimizar procesos, conocer el alcance de las metas asignadas, corregir fallas y reformular estrategias a tiempo, determinar responsabilidades y cuantificar resultados. Todo ello redundará en beneficios de gestión que se traducen en mejores prácticas, lo cual tiene como consecuencia directa una mejor atención al personal, el cumplimiento de las disposiciones laborales y aquellas contempladas en las distintas leyes y reglamentos en materia de control de gestión pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6a ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, Chile.

Asociación Catalana de Contabilidad y Gestión ACCID. (2010). *Manual de control de gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2a ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Bitoraje, E. (2011). Indicadores de Gestión: Herramienta Informativa del Control de la Gestión Pública. *Revista Venezolana de Gestión Pública*, 2 (2), 111-140. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/gestionpublica/article/download/3961/3795>.

Blanco, M., Aibar, B., Aibar C. (2007). El papel de los indicadores de gestión en la implantación y evaluación de la filosofía de calidad en la administración local: estudio de un caso. *Revista de Estudios Politécnicos*, 5 (8), 139-159. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n8/v5n8a07.pdf>

Bonnefoy, J y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño del sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, Chile.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.

Código de ética del funcionario público. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.268.

Colmenares, D. (2005). *Diseño de un modelo de indicadores de medición de gestión para la dirección de recursos humanos de la universidad del Zulia. Caso: Departamento de evaluación y desarrollo de carrera* (tesis de especialización). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Maracaibo, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. (Extraordinaria).

Escalona, O (2009), *Diseño de un Sistema de control y seguimiento de gestión basado en indicadores para el área administrativa del programa social Misión Barrio Adentro de la Fundación Proyecto País del Estado Yaracuy* (tesis de especialización). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos. (2013). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. Madrid. España: Industrias gráficas CARO.

Gutiérrez, L. (2014). *Diseño de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia en la dirección de personal de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Peña del Estado Yaracuy* (tesis de especialización). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Hernández, J. (2006). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Ingeniería, de una empresa de servicios IPC* (tesis de especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación* (7a ed.). Caracas, Venezuela: Quirón Ediciones.

Instituto de Ferrocarriles del Estado. (2012). *Misión, visión, objetivos, valores*. Caracas, Venezuela: Cantv. Recuperado de <http://www.ife.gob.ve/index.php/2>

Kaplan, R y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6013 (Extraordinaria).

López, R., Noriega, S., Escobar, C., Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Revista CULCyT Cultura Científica y Tecnológica*, 2 (31), 5-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238572>

Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General de la República. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.240.

Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C., y Martínez, M. (2010), El balance Scorecard en el área de Recursos Humanos: caso gerencial de compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de estudios empresariales*, 1 (20), 145-176. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934738>

Rojas, J. (2008). *Factores críticos de éxito en la planificación estratégica de recursos humanos en ambientes tecnológicos*. Caso de estudio CAI-UCAB (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Tortolero, A y Peña, C. (2014). *Instructivo para la presentación de proyectos de trabajos de grado de especialización y maestría*. UCAB: Caracas.

Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio laboral Revista Venezolana*, 7 (14), 23-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849002>

Zambrano, A. (2013). *Dirección estratégica y el arte de gobernar*. Caracas, Venezuela: Ediciones UCAB-IGEZ.

## **APÈNDICES**

**APENDICE A**  
**LISTA DE COTEJO**

### Lista de cotejo

Nombre del proyecto: Diseño de un sistema de indicadores de gestión para una oficina de recursos humanos . Caso: instituto público ferroviario.

Fecha de observación: 20 /05/2016.

Lugar: oficina de recursos humanos.

<b>Aspectos observados:</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1.- Posee manuales de normas y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Posee estructura organizativa formal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Están descritas las funciones para cada trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Los trabajadores conocen cada función que deben desempeñar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Se emplean sistemas automatizados en la gestión de actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Existen planes de capacitación para los trabajadores de la oficina de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Se solicitan correctamente los requisitos a los trabajadores para ingreso, pago de beneficios, entrega de uniformes, y demás beneficios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Existe un plan de evaluación para los trabajadores de la oficina de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Se asignan metas a cada trabajador de la oficina de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Existe un plan de auditoría de procesos en la oficina de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Se evidencia el uso de indicadores de gestión en las diferentes áreas de la oficina de recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**APENDICE B**  
**CUESTIONARIO**

### Cuestionario

**Ítem n.º 1.- ¿ Conoce usted los objetivos de la oficina de recursos humanos?**

Sí

No

En caso de ser afirmativa su respuesta indique cuales son:

**Ítem n.º2.- ¿Conoce usted las metas de la oficina de recursos humanos?**

Sí

No

En caso de ser afirmativa su respuesta indique cuales son:

**Ítem n.º3.- ¿Conoce usted las actividades clave en la oficina de recursos humanos?**

Sí

No

En caso de ser afirmativa su respuesta indique cuales son:

**Ítem n.º 4.- ¿La oficina de recursos humanos realiza algún reporte sobre sus procesos clave?**

Sí

No

En caso de ser afirmativa su respuesta indique que tipo de reportes:

**Ítem n.º 5.- ¿La oficina de recursos humanos presenta reporte de sus procesos clave?**

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Anualmente

**Ítem n.º 6.- ¿Existe un departamento en la oficina de recursos humanos encargado de realizar seguimiento y control interno?**

Si

No

**Ítem n.º 7.- ¿La oficina de recursos humanos dispone de indicadores para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficacia, eficiencia y efectividad?**

Sí

No

**Ítem n.º 8.- ¿La oficina de recursos humanos dispone del capital humano necesario capacitado para el manejo de indicadores de gestión?**

Sí

No

**Ítem n.º 9.- ¿Existe un plan de capacitación del personal de la oficina de recursos humanos para el manejo de indicadores de gestión?**

Sí

No

**Ítem n.º 10.- ¿La oficina de recursos humanos cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el manejo de indicadores de gestión?**

Sí

No

**Ítem n.º 11.- ¿La oficina de recursos humanos cuenta con el personal suficiente para**

**realizar el seguimiento al cumplimiento de indicadores de gestión?**

Sí

No

**Ítem n.º 12.- ¿La oficina de recursos humanos exige un perfil idóneo para realizar seguimiento a la evaluación de los resultados de su gestión?**

Sí

No

**Ítem n.º 13.- ¿Cuál de estos temas consideraría crítico en la oficina de recursos humanos para el manejo de indicadores de gestión?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Disponibilidad presupuestaria               | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad de personal                  | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de la herramienta           | <input type="checkbox"/> |
| Ausencia de planificación en la gerencia    | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad de equipos tecnológicos      | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de los objetivos de gestión | <input type="checkbox"/> |
| Otros                                       | <input type="checkbox"/> |

**Ítem n.º 14.- ¿Indique usted como considerara la atención que brinda la oficina de recursos humanos a sus trabajadores?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> |
| Muy mala  | <input type="checkbox"/> |