

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**GESTIÓN POR RESULTADOS DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS, ESTADO COJEDES**

AUTOR: Lcdo. Rubén Dario Ruiz Machado

C.I 11.962.709

TUTORA: MSc. Jesulma López

SAN CARLOS, JUNIO DE 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Postgrado

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

GESTIÓN POR RESULTADOS DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS, ESTADO COJEDES

Elaborado por el (a) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Rubén Darío Ruiz Machado, C.I. 11.962.709

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Gerencia Pública*, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 20/06/2018 a las 10:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 11:00 am.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Antonio Flores, C.I. 11.962.937,

(UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Carmen Pinto, C.I. 4.101.093,

(UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Jessyma López, C.I.

16.424.258 (Tutora - Externa)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Raphael Castilla, C.I. 7.146.897,

(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Víctor Mendoza, C.I.

10.985.840, (UNELLEZ)



DEDICATORIA

A Dios por darme la maravillosa oportunidad de llegar a cursar y aprobar la Maestría en Gerencia Pública.

A la memoria de mi padre, José Darío Ruiz que estoy seguro lo festejara donde quiera que Dios lo tenga

A mi hermosa madre María Rosaura Machado de Ruiz por apostar siempre a mis éxitos

A la memoria de mis abuelos Barbará Ruiz de Flores y Eleuterio Flores por sus sabios consejos

A mi compañera de camino Mirtha Pérez por su comprensión en los momentos de ausencia durante cada fin de semana para el logro de los estudios

A mi hija Jhormari por su apoyo en las diferentes conversaciones que siempre estamos generando

En dos palabras, eternamente gracias

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su gran misericordia y magnanimidad

A la UNELLEZ, estado Cojedes

En una palabra. Gracias

INDICE GENERAL

	pp.
Acta de Presentación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstrac.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificación de la investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Bases teóricas.....	16
2.2.1. Talento.....	16
2.2.2. Talento humano.....	16
2.2.3. Gestión del talento humano.....	16
2.2.4. Importancia del talento humano.....	17
2.2.5. Gestión Pública.....	18

2.2.6. Generalidades de la Gestión Pública.....	18
2.2.7. Definición de Gestión Pública.....	21
2.2.8. Teorías de la Gestión Pública.....	22
2.2.9. Gestión Orientada a Resultados.....	28
2.2.10. Bases Legales.....	30
2.2.11. Sistema de Variables.....	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	35
3.2.1.Población y Muestra	36
3.2.2 Muestra.....	37
3.3. Procedimiento y análisis de Datos.....	38
3.4. Validez.....	39
3.5. Confiabilidad.....	39
3.6.- Técnicas de Análisis de Datos.....	41
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Resultados de la Investigación.....	43
4.2. Dimensión: Estratégica.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1. Conclusiones.....	54
5.2. Recomendaciones.....	55
Referencias Bibliográficas.....	57

LISTA DE TABLAS

Tablas	pp.
1. Operacionalización de las variables.....	33
2. Distribución de la población.....	37
3. Fórmula varianza de los Ítems.....	40

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**GESTIÓN POR RESULTADOS DEL TALENTO HUMANO EN LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS, ESTADO COJEDES**

**AUTOR: LCDO. RUBÉN DARÍO RUIZ MACHADO
TUTORA: JESULMA LÓPEZ
AÑO: 2018**

RESUMEN

Los objetivos de este estudio fue, la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes. Los teóricos utilizados para esta investigación fueron Robbins (2014), Enríquez (2014), Chiavenato (2015), Echevarría (2014) Ospina (2015), Maya, (2014), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva de campo con un diseño no experimental. La población utilizada estuvo conformada por 55 empleados y 5 directores, aplicando la técnica de la encuesta. Asimismo, el instrumento utilizado en ésta investigación fue un cuestionario dirigido a empleados y directores, teniendo una estructuración de 18 ítems con cinco (5) opciones de respuestas, Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). La confiabilidad se realizó a través de una prueba piloto aplicando la fórmula de alfa de cronbach, en la cual se obtuvo un coeficiente de 0,89, calificado como altamente confiable. La presente investigación dio como conclusión que la gestión por resultados del talento humano es un influente esencial para la obtención de una organización inteligente, puesto que los individuos deben estar dispuestos a realizar cambios constantes para buscar la mejoría de la institución. De igual modo, los miembros de las instituciones deben ejecutar la gestión del talento humano para aprender de manera congruente la comunicación, facilitando la ejecución de una organización eficiente. Asimismo, se recomienda poner en práctica la gestión por resultados para el desarrollo del talento humano partiendo del análisis y recolección de información a los fines de hacer un inventario del talento humano, levantar las competencias de los puestos de trabajo ajustándola a los requerimientos de la institución, y proceder a sensibilizar, desarrollar y capacitar a los trabajadores según las competencias requeridas, debilidades detectadas: destrezas, habilidades, conocimientos, reforzarlas para mejorar la motivación de superación, el sentido de pertenencia y así contribuir a mejorar la calidad de servicio para con los usuarios que asisten a la institución.

Palabras Clave: Gestión por resultados, talento humano, institución.

**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY
FROM THE WESTERN LLANOS
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICE RECTORATE OF INFRASTRUCTURE
AND INDUSTRIAL PROCESSES
MASTER'S DEGREE IN PUBLIC MANAGEMENT**

**MANAGEMENT BY RESULTS OF THE HUMAN TALENT IN THE MAYOR OF THE
MUNICIPAL RÓMULO GALLEGOS, STATE COJEDES**

**AUTHOR: LCDO. RUBÉN DARÍO RUIZ MACHADO
TUTORA: JESULMA LÓPEZ
YEAR: 2018**

Abstrac

The objectives of this study was the management by results of human talent in the municipality of Rómulo Gallegos, Cojedes state. The theorists used for this research were Robbins (2014), Enríquez (2014), Chiavenato (2015), Echevarría (2014) Ospina (2015), Maya, (2014), among others. The type of research was field descriptive with a non-experimental design. The population used was made up of 55 employees and 5 directors, applying the survey technique. Likewise, the instrument used in this investigation was a questionnaire addressed to employees and directors, having a structuring of 18 items with five (5) answer options, Always (5), Almost always (4), Sometimes (3), almost never (2) and never (1). Reliability was carried out through a pilot test applying the cronbach alpha formula, in which a coefficient of 0.89 was obtained, qualified as highly reliable. The present investigation concluded that the management by results of the human talent is an essential influent for the obtaining of an intelligent organization, since the individuals must be willing to make constant changes to look for the improvement of the institution. In the same way, the members of the institutions must execute the management of the human talent to learn in a congruent way the communication, facilitating the execution of an efficient organization. Likewise, it is recommended to put into practice management by results for the development of human talent based on the analysis and collection of information in order to make an inventory of human talent, to raise the competencies of the jobs, adjusting it to the requirements of the institution , and proceed to sensitize, develop and train workers according to the required competencies, weaknesses detected: skills, abilities, knowledge, reinforce them to improve the motivation to overcome, the sense of belonging and thus contribute to improving the quality of service to the users who attend the institution.

Keywords: Management by results, human talent, institution.

INTRODUCCIÓN

La gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes, se ha convertido en el nuevo paradigma de la gestión pública moderna. En consecuencia, la responsabilidad por los resultados en la administración pública se fundamenta en la evaluación de las políticas y programas como medio para medir se desempeño y ejercer la rendición de cuenta de los gerentes y funcionarios públicos responsables, tanto en su ejecución como en los resultados obtenidos.

De tal manera que esto supone la contrastación de las medidas establecidas es decir los compromisos adquiridos con los resultados finalmente obtenidos que sin duda alguna son los logros, de manera que el grado de consistencia entre las metas y resultados generan la información requerida para aproximar el nivel de desempeño del gobierno y desde luego el de los gobernantes.

En este mismo orden de ideas, la gestión por resultados del talento humano constituye un medio para rescatar y por supuesto fortalecer el carácter democrático de las instituciones públicas, por tanto queda espacio para promover la participación social en el control y la fiscalización del gobierno. De igual manera, el control de gestión debe ponerse en práctica de arriba hacia abajo, creando de esta manera la cadena de responsabilidades. En función de lo planteado, la investigación quedo configurada por cuatro capítulos.

Capítulo I denominado el problema, abarca el planteamiento y formulación del problema; los objetivos del estudio, la justificación e importancia respectivamente. Por su parte, el capítulo II marco teórico, expone los antecedentes, bases teóricas asociadas a la investigación, definición de términos básicos y la variable. El capitulo III marco metodológico, se establece los lineamientos metodológicos con relación al tipo y diseño de

la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas para el procesamiento de información y el procedimiento de la investigación, el capítulo IV que refiere a los resultados de la investigación y finalmente las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los países realizan desde hace dos décadas, acciones concretas dirigidas a modernizar la estructura del Estado, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales. No obstante el propósito de estas acciones es simplificar la estructura del Estado y reducir su tamaño, desprendiéndose de funciones no esenciales y concentrándose en su misión fundamental.

En este sentido, de acuerdo a Robbins (2014) “las nuevas tendencias de la organización, hablan de organizaciones que aprenden, lo importante es el aprendizaje, el no quedarse obsoletos, para ello es necesario crear una cultura de aprendizaje frente a una cultura del hacer” (p.82). Por tanto, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico a través de su cultura es decir, un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de la organización.

Al respecto, uno de los presupuestos detrás de esta idea es la de orientar la gestión hacia los resultados esperados lo cual generan una dinámica al interior de la organización que redundará en el mejoramiento del desempeño organizacional. Esto se logra en parte porque la gestión orientada al resultado exige visualizar lo que se espera de la gestión y presupone racionalizar la gestión a partir de la creación de un proceso de planeación y de un instrumental de evaluación para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Por su parte, Enríquez (2014) en casi todos los países latinoamericanos, el Estado, no se encuentra acorde con los significativos cambios ocurridos en la sociedad, pues su capacidad para enfrentar los desafíos actuales se ha reducido considerablemente y paradójicamente, su tamaño ha crecido a niveles insostenibles tales que incrementan su ineficiencia; por lo cual apoyar la reforma del Estado y mejorar su capacidad de servicio, es un imperativo universal. En los países latinoamericanos esta necesidad es aún más sentida, pues la gestión de los asuntos públicos suele caracterizarse en ellos por el desorden, la indisciplina y la ilegalidad.

Específicamente a nivel de los gobiernos regionales, se evidencia la tendencia a la descentralización de las funciones del Estado, producto de los cambios y avances científicos en la administración estratégica y de la tecnología, lo cual repercute de manera determinante sobre la reestructuración de las demandas por espacios de autonomía planteadas por la sociedad. En opinión de Marsiglia y Pintos (2014), esta reforma se ha visto afectada por el desarrollo de un mayor número de técnicas de dirección estratégica, por lo que la administración pública ha tenido la necesidad de plantearse una revisión profunda de sus sistemas de evaluación tradicional.

En esta realidad se encuentra inmerso nuestro país, donde el Estado se ha enfocado en la construcción de un nuevo modelo de política social, que acompañe al modelo económico. Su objetivo es lograr una nueva institucionalidad pública, donde lo social sea constitutivo del Estado, aquello cuyo objetivo central sea la equidad, la pobreza y la vulnerabilidad social.

La nueva institucionalidad pública remite a crecimiento de poder de la autoridad social, a la cual equilibra en igualdad con la autoridad económica para poder conducir y generar las condiciones del fortalecimiento de los sectores más frágiles de la sociedad, facilitar la expresión de sus demandas produciendo los mecanismos para una distribución más equitativa de la riqueza.

En tal sentido, los procesos de democratización de la gestión del Estado venezolano imponen la necesidad de potenciar la capacidad institucional en lo social para fortalecer a la autoridad, donde las instituciones deben demostrar competencias para interpretar, dar respuestas a las necesidades de la sociedad, con responsabilidad por las acciones que desarrollan. Por tanto, ello supone ser eficientes, eficaces y efectivos en la asignación, manejo de los recursos para rendir cuentas sobre los resultados de sus acciones.

El control de gestión orientado a resultados, significa un cambio sustantivo en la concepción de funcionamiento del Estado, donde los resultados se miden de acuerdo con las demandas satisfechas, así como el número de problemas resueltos. Sin embargo, ello implica un cambio en la concepción, estratégico y metodológico de planificación o evaluación de políticas públicas.

Al respecto, Molina (2014) indica que si los programas sociales tienen como objetivo solucionar, transformar; con eficiencia y calidad, los problemas específicos de la población, entonces, la gestión orientada a resultados debe ser un proceso integral dirigido a planificar, viabilizar, concretar y evaluar los resultados para superar o aliviar efectivamente los problemas. En tal sentido, la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes surge de la necesidad de fortalecer la función de evaluación ello supone asumir posiciones estratégicas frente a las evaluaciones en el área social.

Bajo este enfoque informativo se debe considerar la evaluación y el monitoreo en la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes, donde se impone la necesidad de verificar sus áreas críticas respecto al diseño e implementación de su evaluación, convirtiéndose en un factor de reflexión y capacitación para el fomento de la cultura y rutinas de autoevaluación, y por otro lado, que se

instale como elemento constitutivo de la evaluación la óptica de los beneficiarios.

Estos parámetros se han considerado necesarios para avanzar en el camino de lograr la eficiencia y la eficacia, por medio de una gestión profesional, transparente y austera, como requisito ineludible para reconquistar la credibilidad perdida y superar la crisis de gobernabilidad en la mayoría de los niveles de la administración pública, apoyado en las teorías contemporáneas de la administración pública, las cuales enfatizan las ventajas de promover una gestión pública orientada a resultados, en la creación de valor en contraste con la orientación tradicional del pasado centrada en procedimientos y definición de procesos.

Desde luego es necesario aclarar como la complejidad de los problemas que enfrenta un gobierno municipal, que exige decisiones políticas basadas en sólidos fundamentos técnicos, combinatorios de la teoría con la experiencia. Por lo que la administración pública ha tendido a ser redimensionada para orientarla a resultados en apoyo al sistema político basado en la libertad, la igualdad y desde luego en la solidaridad.

En este mismo orden de ideas, para lograr que los órganos del municipio Rómulo Gallegos, encargados de evaluar, fiscalizar y controlar el ejercicio del gasto público, gocen de medios para orientarse de manera independiente con capacidad técnica, con credibilidad hacia la gestión de resultados del talento humano, para la cual es necesaria la consideración de herramientas estratégicas como el control de gestión para optimizar los mecanismos internos y externos, adecuados el marco de acción a la necesidades de rendición puntual de cuentas a la ciudadanía.

Considerando lo mencionado, este trabajo tiene como punto axial su esfuerzo en evaluar la posibilidad de dirigir la gestión hacia los resultados del talento humano generando una dinámica dentro de la organización, enfocada al mejoramiento del desempeño.

En este sentido, la orientación a los resultados se centra en verificar el uso de los recursos públicos, comprobar su legalidad, dentro del contexto de lo público como una herramienta ética y política para explicar las acciones de los agentes que representan a los ciudadanos, velar por alcanzar una actividad de óptimo rendimiento, racionalizando la planeación y contando con medios para la evaluación del nivel de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Atendiendo a estas consideraciones, se ha propuesto la presente investigación con el objeto de analizar el control de gestión pública orientada a resultados aplicados a los órganos que conforman la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, con la finalidad de lograr el mejoramiento de la gestión.

1.1 .- Formulación del problema

Para el logro de esta meta se plantean las siguientes interrogantes orientadoras del estudio:

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que permitan la evaluación de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía, municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes?

¿Cuál es el nivel de desempeño y compromiso laboral del personal de la alcaldía municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes?

¿Qué fenómenos se presentan en el lugar de trabajo del personal de la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes?

2. - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. - Objetivo general.

Determinar el sistema de control de la gestión orientada a resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.

2.2. - Objetivos específicos.

- Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos.
- Analizar el nivel de desempeño y compromiso laboral del personal orientado al logro de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes.
- Describir el sistema de gestión por resultados del talento humano en la alcaldía municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.

3. - Justificación e Importancia de la Investigación

La pertinencia de realizar este estudio se concreta en la diversidad de criterios, siendo uno de ellos el valor teórico de la investigación. De tal manera, que este estudio aporta un respaldo al sustento conceptual en el área de la gerencia pública orientada a resultados, específicamente en lo aplicable al control de gestión de resultados. Lo que la convierte en fuente de consulta teórica en el área.

Contextualizando el problema, desde el punto de vista científico esta investigación contribuye a generar conocimiento sistemático y objetivo sobre el control de la gestión orientada a resultados como una herramienta válida para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, los gobiernos locales, sirviendo de apoyo para el desarrollo de otras líneas de investigación las cuales aporten progreso a la ciencia, así como de apoyo para otros investigadores interesados en la temática de investigación.

En éste orden de ideas, los beneficios prácticos del estudio se visualizan en la posibilidad de valorar si el control de gestión orientada a resultados es una herramienta válida para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos de la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos estado Cojedes, lo cual amplía las posibilidades de asegurar la cohesión

social y fomentar una cultura orientada a resultados y rendición de cuentas basada en la capacidad de gobernar mediante formas democráticas de responsabilidad. A partir de estas ideas se considera el talento humano como el elemento más importante dentro de las organizaciones por lo que el gerente necesita implementar estrategias que permitan el logro de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.

Al respecto, Van (2014) refiere que se le está exigiendo cuenta al sector privado, entonces con más razón, se debe exigir a los gobiernos y a las instituciones oficiales, además, constitucionalmente están obligadas a rendir cuentas y ser transparentes, uno de los grandes paradigmas que se debe cambiar en la mente del gerente venezolano es la obligación de rendir cuentas, así se trate del único dueño de una empresa o del cuentadante de un organismo público.

Es más bien, una respuesta a la justificación democrática de generar mecanismos para exigir un rendimiento de cuentas sobre el uso de los recursos públicos destinados a cumplir las promesas realizadas a la ciudadanía a partir del programa de un gobierno democráticamente dirigido. De igual manera, el mejoramiento de la gestión pública cobra en este contexto una perspectiva estratégica, pues contribuye a mejorar la productividad del gasto público y a promover de manera óptima los fondos asignados a las diversas partidas del presupuesto del estado, justificando así, la previsión gubernamental de bienes y otras intervenciones estatales.

Bajo estos ideales, la creación del sistema de evaluación de la gestión pública es un componente crítico dentro de la propuesta de reforma del sector público, la manera como cada país está respondiendo a las exigencias generadas a partir de los procesos de reforma tiene importantes implicaciones para la consolidación de sus estructuras democráticas por tanto afecta la capacidad de gobernar de sus dirigentes.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, el fracaso o el éxito de los esfuerzos de evaluación de la gestión pública como un componente crítico del proceso de modernización está directamente relacionado con los problemas de legitimidad y gobernabilidad en los estados latinoamericanos. Por ello, vista desde esta perspectiva, la evaluación de la gestión no es solamente un problema técnico o gerencial de interés exclusivo para profesionales de la gestión. No obstante; la evaluación es además un asunto eminentemente político que concierne tanto a gobernantes como a los que están siendo gobernados.

Ante esta situación surge la presente investigación la cual aportará un instrumento para evaluar el control de gestión orientada a resultados como una herramienta válida para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos; el cual puede ser utilizados con fines similares en otros municipios del país; ampliando su aplicabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes de la Investigación

El presente capítulo tiene por finalidad precisar y organizar las ideas y conceptos de manera que los mismos, puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. En tal sentido, se inicia adecuadamente con una revisión de las investigaciones y estudios teóricos relacionados con el problema en estudio.

Velázquez (2013) en su investigación titulada: “Competencias Profesionales del Funcionario del Subprograma ARSE de la UNELLEZ-San Carlos: Un enfoque de Gestión del Conocimiento”. El objetivo del estudio se focalizó en el reconocimiento del capital humano como recurso vital para el logro de los objetivos, misión, visión institucional, orientada en establecer mediante la gestión por competencias y la gestión por conocimiento, las competencias profesionales de los funcionarios del Subprograma de Admisión, Registro y Seguimiento Estudiantil del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, requeridas para el desempeño eficiente de sus funciones y óptima prestación del servicio a los usuarios internos y externos.

Metodológicamente, es un estudio a nivel exploratorio-descriptivo enmarcado en un paradigma cuantitativo, basado en un diseño de campo, no experimental, transeccional cuya muestra estuvo conformada por veintiún (21) trabajadores que hacen vida laboral en la Universidad en estudio. Es por ello, que en la recolección de datos se utilizó la aplicación de un instrumento representado por un cuestionario conformado por alternativas en una escala

de Likert validándose a través del juicio de expertos y midiendo la confiabilidad mediante el sistema computarizado Statistical Package for the Social (SPSS) y el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, el cual es de cero punto noventa y uno (0.91).

Según el análisis es necesario señalar que en la Universidad existen debilidades resaltantes sobre las competencias de los profesionales del Subprograma ARSE, ya que existen profesionales sin título académico a nivel de educación superior, sin embargo poseen experiencia, que para la institución es muy valiosa. Es imperioso que se modifiquen o sustituya el esquema de dirección existente, dando lugar a la elaboración de un modelo de gestión por competencias que sea flexible y dinámico para mejorar la efectividad de la institución y así adecuarse a la estructura organizativa en pro de prestar un servicio de calidad y mejoramiento continuo.

En base a ello, guarda relación con la investigación formulada por lo que miden estrategias gerenciales para obtener exitosos indicadores de eficiencia, competitividad del talento humano y aprovechamiento de las capacidades y perfiles profesionales de cada uno de los integrantes de la institución, en este caso de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos del estado Cojedes.

En este contexto de ideas, Aparicio, (2010), presentó su trabajo de maestría titulado: "La Gestión por Competencias como Herramienta Estratégica y su influencia en el Talento Humano en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Región Cojedes". La presente investigación tiene como objetivo establecer la influencia de la Gestión por Competencia como una herramienta estratégica, cuyo enfoque está dirigido a un paradigma cuantitativo, en una investigación de campo no experimental, de carácter descriptivo; se procedió a elaborar un cuestionario utilizando la escala de Likert, el cual fue validada mediante un juicio de expertos y su confiabilidad utilizó la fórmula Alfa de Cronbach. La población a objeto de estudio estuvo

conformada por veintitrés (23) personas adscritas a la Dirección de Administración Regional.

De los resultados obtenidos se concluye que se hace necesaria la puesta en marcha de nuevas políticas tendientes a resolver la situación que se presenta en la institución en relación a los puntos más importantes inherentes al personal que allí labora, donde se establece la influencia de la gerencia por competencia en el talento humano, la cual debería ser impulsada en la institución mediante un programa de capacitación y formación que mejore la situación antes planteada y en el caso específico de la Zona Educativa del estado Cojedes, buscar su optimización, haciéndola más competitiva en el cumplimiento de sus funciones.

Echevarría (2014), realizó un estudio titulado: Responsabilización y responsabilidad gerencial, Instituciones antes que Instrumentos. El autor sostiene la idea de la responsabilización, con sus paradojas y dilemas, ofrece un marco de interpretación de la institucionalidad imprescindible para actuar de forma efectiva y sostenible sobre el aparato público, señalando limitaciones básicas de las estrategias del pasado y abriendo nuevas posibilidades, su valor depende de comprender bien el marco conceptual en el que opera y teniendo como conclusión más importante que los instrumentos deben seguir a las instituciones y que solo a través de este se deben realizar los procesos sostenibles.

Este estudio aporta valiosa información sobre la orientación actual de la administración pública en el contexto latinoamericano, lo cual sirve de referencia para conocer las experiencias descritas en otros países con realidades administrativas similares a la presente investigación.

Igualmente, se revisó la investigación realizada por Subirats (2015), titulada: ¿Podemos utilizar los instrumentos de evaluación como palanca del gobierno del sector público?; este ensayo profundiza en el porqué de la brecha entre la afirmación de que la evaluación es un componente importante de la administración pública y la ausencia de prácticas que se

corresponden a dicha aseveración; sosteniendo que hay que distinguir si se van a evaluar temas de gobierno o asuntos propios del área de gestión interna, así como las diferentes relaciones del estado con distintos tipos de sujetos: Usuario, cliente o ciudadano.

Asimismo, sugiere la necesidad de distinguir diferentes tipos de organización, con distintos tipos de relación y poder en su seno, para generar diferentes clases de control estructurales. Por tanto concluye que es poco “eficiente” tratar de reducir el debate sobre evaluación de la gestión pública a un mero ejercicio técnico. Este estudio presenta los aspectos estructurales de la gestión pública orientada a resultados, aportando información lo cual sirve de referencia para guiar los objetivos de este trabajo.

Al respecto Maya, (2014), realizó un estudio titulado: Aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. La investigación fue de tipo documental, basada en la observación sistemática y organizada de documentos escritos y medios impresos. Así como documentos relativos a la Alcaldía del municipio San Rafael de Carvajal, con el fin de especificar como pudiera ser la aplicación del cuadro de mando integral en dicha organización, ya que estaría orientado a fortalecer y controlar sus operaciones como función primaria, proporcionando un lenguaje que permita descubrir expectativas y resultados, que ayuden a cada empleado de la Alcaldía a contribuir con la misión establecida, transformando la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro (4) perspectivas, cuyo aporte está referido a la utilización del cuadro de mando integral como herramienta de control en tanto este represente la alternativa para optimar y hacer eficiente el sistema de control que está en relación con el balance de actividades que realiza este gobierno local para dar respuesta a los requerimientos de la comunidad.

En función de estos planteamientos esta investigación establece la factibilidad en la aplicación del mando integral de la administración pública venezolana constituyéndose en uno de los antecedentes más importantes.

Por su parte, Garcés y Silveira (2014), en su estudio titulado: Gestión Pública orientada a resultados en Brasil. Señalan que el estudio fue observacional, donde se recabaron experiencias del Plan Plurianual (PPA 2000-2003), llamado Avance Brasil, este estudio promovió cambios de impacto en el planeamiento y en el sistema de presupuesto federales, así como en la gestión pública.

En consecuencia, se indica en el análisis cualitativo de los resultados que después de dos años y seis meses de implementación de este nuevo modelo de gestión, es posible contabilizar importantes y definitivos cambios en la administración pública brasileña, tantos cuantos son aun los desafíos para la consolidación de una gestión pública emprendedora.

En tal sentido, este estudio presenta los aspectos fundamentales de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes.

Armijo 2015. P. 44, realizó un estudio titulado: La evaluación de la gestión en Chile, la investigación propuso desde el punto de vista de la administración pública como disciplina, la evaluación de los resultados de la gestión pública se puede abordar desde tres niveles analíticos:

Un enfoque macro, que considera el desempeño del gobierno en la implantación de sus políticas públicas; un nivel meso, que considera el desempeño de las organizaciones públicas y un nivel micro, que considera la contribución producida por el desempeño de los empleados en el cumplimiento de sus misión. Como resultado señala que la experiencia Chilena, ha sido positiva desde varias perspectivas a saber: Primero hay un uso más eficiente de los recursos públicos, en la medida en que se aprovechan las competencias y especialidades, sin tener que recargar en una oficina de evaluación todos los aspectos de control, verificación técnica,

implantación en el territorio, entre otros. Otros elementos que se resalta es el referente a la mayor legitimidad del conjunto de actores y funcionarios de la administración pública que se siente comprometido en una tarea común. Finalmente, el no existir un único sistema de evaluación, esta figura interministerial debería hacer de puente integrador para dar coherencia a los instrumentos que actúen en varios niveles de la toma de decisiones.

2. - Bases Teóricas

Las bases teóricas se dirigen a analizar la gestión pública, el control de gestión, el control de resultados, por supuesto el control social, los cuales conforman los elementos esenciales para el desarrollo del trabajo.

2.2.1- Talento

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española citado en Alles (2015) “Son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona (p.21).

2.2.2- Talento Humano

Chiavenato (2015), señala que: “Es no solo el esfuerzo o actitud humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a su actividad: como lo son los conocimientos, experiencias, habilidades, potencialidades, salud, etc.”(p. 524); está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen.

2.2.3- Gestión del Talento Humano

La gestión del talento, es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito

de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado.

El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo.

Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen sus subalternos inmediatos.

Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- a. Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- b. Administrar y definir sueldos competitivos
- c. Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- d. Establecer procesos para manejar el desempeño
- e. Tener en marcha programas de retención
- f. Administrar ascensos y traslados

2.2.4.- Importancia del Talento Humano

Al respecto, Chiavenato (2015), señala que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima

organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los 48 gerentes deben actuar como personas claves en uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño.

2.2.5.- Gestión Pública

En virtud de que en este estudio, se analiza la gestión pública es esencial analizar algunas generalidades, teorías y especificidades sobre la temática, incluyendo la aplicación de la teoría de administración por resultados a dicha gestión.

2.2.6.- Generalidades de la Gestión Pública

El ejercicio y el estudio de la administración pública son los medios naturales que edifican de forma integral e interdisciplinaria, explicaciones a los fenómenos sociales que por el diseño, aplicación y evaluación de políticas públicas, ocurren en los distintos contextos y niveles, llámense locales, nacionales, regionales o globales.

Al respecto, Uvalle, (2015) refiere que la gestión pública es pieza importante en la pluralidad democrática y esa tendencia, no debe entenderse como un artificio técnico o tecnológico, sino como un método pragmático relacionado con los procesos y la eficacia de las políticas públicas.

Asimismo, expresa el mismo autor antes mencionado que, el anhelo de una democracia plena e institucional para los gobiernos de América Latina favoreció la controversia ideológica en las sociedades de aquellos países que emprendieron en tránsito hacia una nueva vida política; sin embargo en el corto plazo se han visto resultados que permiten por los menos hacer un replanteamiento de la cultura democrática y de cómo este nuevo marco

conceptual está afectando a las estructuras, dependencias e instituciones del sector público.

En este mismo orden de ideas, la transición política en algunos casos ha sido producto de decisiones electorales donde el valor per se del voto es manifiesto y la voluntad de las mayorías ha sido respetada, pero en otros casos, ha sido producto de la fractura social de las instituciones, de la falta de capacidad para buscar acuerdos y consensos, pero en particular de la carencia de sensibilidad en el ejercicio del gobierno.

Para Bozeman, (2015), el desvanecimiento del Estado benefactor y la fragmentación del propio Estado generó que la administración pública, en específico la acción gubernamental, se diversificara en varias lógicas, las dependencias gubernamentales se reconfiguraron y que al final, se advirtieran varias problemáticas: La eficiencia de la acción gubernamental; la falta de legitimidad institucional y el crecimiento desmedido del déficit público.

A este proceso de reconfiguración democrática del estado se ha venido a sumar la implantación de la teoría económica neoliberal. Según el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá (2003) el aparente fenómeno catalizador de los procesos democráticos, ejercieron su influencia estructural a la par de los fenómenos globalizadores, como ente regulador no legítimo de las relaciones entre las organizaciones, las instituciones públicas y los actores económicos de un Estado-Nación.

De tal manera, que como punto de reflexión se debe conducir hacia un análisis cualitativo del gobierno para el ciudadano, lo que debe llevarse en términos conceptuales hacia las siguientes premisas, expuestas por Cabrero y García 2003

1.- La adopción de un ejercicio pleno de la democracia que en términos operacionales implica reglas claras, competencia y fundamento legítimo para

la construcción de acuerdos a propósito de la transición política sustentada en transparencia electoral y gobernabilidad.

2.- La adecuación institucional de la gestión pública ante la realidad democrática, lo cual implica la asunción de nuevos principios, valores así como de marcos jurídicos que respondan a estas dinámicas sociales. Desde luego el quehacer cotidiano de las instituciones que se haya sustentado en la actuación del servidor público encuentra como punto de partida la continuidad en la ejecución de las políticas públicas que dieron sustento al ideario de los líderes sociales.

Bajo estas premisas, la reforma del Estado implica una evolución de fondo en las estructuras institucionales no solo en cuanto a su funcionamiento procesal, hecho que viene además a complicar los esfuerzos de descentralización y distribución democrática del ejercicio de la gestión pública.

3.- El propio quehacer de los hombres y las instituciones públicas ante contextos locales, nacionales e internacionales, no sólo en términos estructurales sino también en términos funcionales y operacionales.

Particularmente los gobiernos federales conducen a una fuerte interacción entre diversas instancias de gobierno con vida e intereses propios. Los gobiernos subnacionales cuentan con un cierto margen de acción relativamente independiente, lo cual puede traducirse en tensiones constantes de diferente intensidad y complejidad con el gobierno central o entre ellos. Así, los ajustes en las relaciones intergubernamentales de diseño jurídico, institucional y/o administrativo, significan una recomposición del poder en la cual se involucran elementos políticos, estructurales, de funcionamientos y de competencias.

4.- La participación organizada del ciudadano en la construcción de acuerdos que asegure la vigencia del estado de derecho, de las instituciones públicas y del control social en virtud de los principios de igualdad, equidad y justicia. Este ejercicio de participación organizada no puede ser ajeno a la memoria

histórica de las sociedades latinoamericanas, Debe ser articulación constante de un pasado que asegure la autocrítica, que propicie hacer un balance global del estado social de cada nación y que pretenda ser voz consensual del destino local, nacional y regional ante la constante de nuevos desafíos.

2.2.7- Definición de Gestión Pública

Es importante aclarar, que, para efectos de este estudio, la gestión pública no será considerada como un sinónimo de administración pública, toda vez que se debe entender que el sector público no solo administra, sino que gestiona y en gestor debe ser sometido al control y al análisis de la eficiencia según los parámetros que se aplica a su rival:

El sector privado. Gestionar es algo más que administrar, administrar es gobernar o regir, seguir instrucciones, gestionar es hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto: esto es, conseguir resultados.

Según Avalos, (2015), la gestión pública es una disciplina que está relacionada directamente con otros campos del conocimiento, como la ciencia política, el derecho, la filosofía, la economía, la sociología, la Psicología y más recientemente con la archivística. Ella posee de forma tácita funciones d gobierno, planeación, integración, dirección y control de la conducta ciudadana.

Por medio de la gestión o administración, el gobierno enfrenta las necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede satisfacer. Si se habla de administración pública no se puede dejar de lado al Estado, la Nación, al pueblo, a la localidad, al gobierno, a la legitimidad, la soberanía, entre otros aspectos.

Se puede entender en la perspectiva de Avalos 2012, por gestión pública como la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que compones la rama

ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican. Por tanto, se excluyen de este concepto, los organismos legislativos y judiciales del gobierno y la administración que no es gubernamental. Sin embargo, dentro de la evolución del Estado, las ramas legislativas y judiciales, a veces ejercen también funciones administrativas, así como el ejecutivo ejerce en ocasiones funciones legislativas y excepcionalmente funciones judiciales.

Por su parte, Ampudia 2014, refiere que al hacerse la pregunta ¿Qué es la administración pública?, se puede responder con la definición más amplia sobre la gestión pública, que la considera como el lado práctico o comercial del gobierno, pues su finalidad está enfocada en que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible, mediante la administración el gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad, que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer.

Dicho con otras palabras, el proceso de la gestión pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno, es la parte activa, siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho, según ha sido por los órganos legislativos e interpretada por los tribunales mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.

2.2.8- Teorías sobre la Gestión Pública

Para comprender la gestión pública, debe en, enmarcarse la misma en el ámbito de la teoría administrativa. En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada

teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Al respecto, Chiavenato 2015, señala que a pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración. Cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

1.- Administración Clásica: Chiavenato 2015, indica que los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial, es así como se podrían resumirse en dos hechos genéricos, uno de ellos fue el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituye el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante, con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

Asimismo, agrega Chiavenato 2015, que esta teoría surge debido a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas, de esta manera surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y ejecutan, por su parte los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y Fayolismo en Europa.

Sigue refiriendo Chiavenato 2015, que el panorama industrial en el inicio de este siglo tenía las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración, una variedad inmensa de empresas, con

tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, entre otros. Por tanto, inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicadas para resolver los problemas de la organización.

2.- Administración Científica: Chiavenato 2015, señala que el enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas, el nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Por su parte la escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna teoría general de administración.

Además refiere Chavenato 2015, que bajo el enfoque Tayloriano, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- ✓ Principio de planeamiento: Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos, sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- ✓ Principio de la preparación/planeación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.

- ✓ Principio del control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- ✓ Principio de la ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Según Cunill 2014, aplacándose a la gestión pública, las crisis del petróleo de los años 1973 – 1979, pusieron en crisis dicho esquema, tanto económica como organizativamente y dieron paso a las teorías conservadoras, que explican la crisis en base a la ingobernabilidad de los Estados sociales democráticos, cautivos de las continuas demandas sociales y en base a la crisis fiscal del Estado, el déficit permanente de las cuentas públicas.

Por tanto lo anterior, propuso la reducción del sector público, las privatizaciones y el debilitamiento del parlamento en la gestión de los presupuestos, las posturas de los pensadores neomarxistas o de la nueva izquierda que aducen como causas de la crisis del Estado la falta de racionalidad organizativa y de legitimidad y a su vez proponen nuevos modelos organizativos y una mayor participación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas.

Desde esta perspectiva la misma autora, asevera que el debate teórico, muy prolífico, tuvo también consecuencias prácticas en el quehacer cotidiano de las administraciones públicas, generándose una productiva corriente de aplicación de nuevos criterios de gestión a la actividad administrativa, normalmente importados de la empresa privada y de la tradición estadounidense, infinidad de estudios y aportaciones teóricas incidían en una crítica profunda del concepto de racionalidad burocrática de Weber, hasta entonces imperante, señalando sus contradicciones o lagunas.

En este mismo orden de ideas, en los años de 1980, se implantó la cultura administrativa europea continental conceptos como los administrativos por objetivos, análisis de la toma de decisiones, eficacia y

evaluación de las políticas públicas, eficiencia coste/beneficio de los servicios públicos, presupuesto de base cero, presupuestos por programas entre otros, con aportaciones hechas desde múltiples perspectivas, editadas en su mayoría por la propia administración.

Por su parte, Naim 2014, señala que en América Latina, se ha cuestionado el papel del sector público en el desarrollo nacional, tanto económico como social y se han puesto en tela de juicio objetivos básicos del Estado social, como el pleno empleo o las políticas fiscales redistributivas. Es así como las privatizaciones en el sector económico, especialmente el industrial y el de telecomunicaciones, están ahora a la orden del día y se empiezan a adoptar medidas privatizadoras de la gestión de servicios esenciales del Estado social: Tales como la educación, la salud y las pensiones.

Por tanto, a la luz de las teorías que explican la gestión administrativas, se está una vez más en torno a un cambio de siglo, con una de esas encrucijadas que definirán modelo, político, administrativo, jurídico, social. Económico, entre otros que demandan este nuevo siglo y para futuras generaciones. El debate teórico sobre si hay o no crisis de la gestión pública, sobre el bienestar o malestar generado por la misma, sus causas y las posibles soluciones a adoptar, no ha concluido, encontrándose potentes argumentos, a favor y en contra, en cualquiera de las dos principales corrientes en que se ha dividido.

Sigue Naim 2014, que ello ha generado una serie de modelos de organización alternativos, menos jerarquizados, más autónomos y flexibles que conceden mayor importancia a las relaciones informales y a la comunicación, modelos que se han ido, progresivamente. Implantando en la mayoría de organizaciones, públicas y privadas.

Pero, lo cierto es que la realidad ha supuesto la controversia y que la mayoría de gobiernos y de responsables de las distintas administraciones han optado ya con más o menos entusiasmo, por un modelo: La

privatización, a ello ha contribuido poderosamente la lectura unilateral que se ha hecho de un nuevo fenómeno económico, social, emergente en este siglo: La mundialización de la economía y de la información.

De esta manera, es así como la implantación dada a este proceso configura lo que se conoce como pensamiento único, un nuevo paradigma intelectual dominante, cuyo argumento central es independiente del debate sobre el papel de los gobiernos en la economía y en la sociedad, la mundialización hace inútil cualquier acción, pues las fronteras son continuamente rebasadas por los flujos económicos y financieros que se producen en tiempo real entre cualquier parte del mundo gracias a los nuevos sistemas informáticos y de comunicaciones.

En esta misma línea, Apunta Cabrero 2014, que afirma aunque el tema de la evaluación de proyectos y programas públicos no es nuevo, la preocupación actual por la evaluación de la gestión pública se enmarca dentro de la agenda más amplia de la reforma gubernamental y la modernización de sus instituciones que es una de tipo mundial.

Esta nueva filosofía de la gestión. Que sugiere un paso de la gestión pública burocrática a la gestión pública gerencial, ha sido denominada según Caiden y Caiden, 2014. Neo-gerencialismo o la nueva gestión pública por estudiosos del fenómeno en más de una región del mundo.

Es de señalar que este movimiento se inicia en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda y luego se desarrollo con matices diferentes en los Estados Unidos, también ha influenciadas prácticas de gestión de países en otras áreas geográficas y en otros niveles de desarrollo, como Malaysia y Singapur en el Asia y el Brasil en América Latina.

Los mismos autores antes mencionados indican que estas ideas generales han penetrado la mayoría de los países, cuyos funcionarios y especialistas han aprendido a manejar un discurso neo-gerencialista a riesgo de perder credibilidad y legitimidad como conocedores del estado del arte en la gestión pública.

Pero además de los elementos ideológicos que se pueden observar en este proceso de difusión, Caiden y Caiden, 2014, indican que es necesario reconocer que en la base de las nuevas ideas se encuentran una preocupación generalizada por los retos impuestos por un entorno cada vez más turbulento frente a la necesidad imperiosa de reevaluar el papel del gobierno y de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.

En parte, el mejoramiento de la administración pública es prerequisite para recuperar la legitimidad del gobierno, en su papel, ahora más reducido pero igualmente crítico, como co-actor en la resolución de los problemas colectivos en la sociedad de cambio de siglo. Como resultado de esta macro-preocupación aparece una micro preocupación por el desempeño de los empleados y las organizaciones públicas.

Los autores antes mencionados indican que entre las características comunes del nuevo tipo de gestión deseado para administrarlas, se pueden mencionar un mayor énfasis en los resultados producidos por las organizaciones, más que los insumos o el proceso para conseguirlos y por tanto énfasis en la efectividad e impactos de la gestión: una mayor atención al punto de vista de las clientes/consumidores de los servicios producidos más que a los empleados o productores del servicio y por tanto énfasis en la calidad de los servicios.

2.2.9- Gestión Orientada a los Resultados

Según Matus (2015), lo que importa de un gobierno son sus resultados. Los resultados que la gente ilusiona, a pesar de su frustración reiterada con la política y los políticos. El gobierno empeña su palabra cuando anuncia su proyecto de gestión. Palabra que valida con su cumplimiento y el país evalúa por su resultado.

Resultados en la palabra que incumbe o une a un gobierno. Gobernar para cambiar las cosas es navegar contra la corriente. A pesar de todo, cualesquiera sean las dificultades de cálculo, el gobierno debe anunciar resultados y su gestión será evaluada por ellos. No hay otra forma de liderar y gobernar. La política exige cero ofertas para asomar apoyos.

Dado que el control de la gestión orientada a resultados representa la variable de estudio esencial conceptualiza la gestión pública por resultados. Gandour 2014, apunta que es el proceso integral y sistemático de planear, ejecutar y evaluar las principales estrategias de desarrollo económico, social y ambiental sobre la base de las metas acordadas de manera democrática.

El mismo autor expresa que para que la gestión de los asuntos públicos permita la presentación de resultados concretos es necesario que las acciones de planeación que derivan en la formulación del respectivo plan de desarrollo, se tomen como punto de partida de la ejecución y ésta de la evaluación para así mostrar resultados y retroalimentar de nuevo la planeación.

Por tanto, para su ejercicio la gestión pública orientada a resultados se fundamenta en la combinación de recursos, procesos y procedimientos e instrumentos. Los recursos hacen referencia a los recursos financieros y también a los recursos técnicos y humanos con que cuenta la administración para adelantar cada uno de los momentos de la gestión.

Agrega Prats 2015, que los procesos o procedimientos se relacionan con el conjunto de acciones que debe adelantar la administración local con la participación de la comunidad y la dirigencia política en cada uno de los momentos de la gestión.

Los instrumentos se refieren al conjunto de herramientas básicas con que cuenta la administración para adelantar sus tareas en la planeación, ejecución y evaluación. Los procesos de la gestión pública incluyen la planeación, ejecución y evaluación.

Así, en la gestión interactúan la administración local que gerencia la entidad, la sociedad civil como co-gestora y veedora y la dirigencia política como ente representativo y decisor. Cada uno de ellos participa en cada uno de los momentos de la gestión.

2.2.10.- Bases Legales

El marco legal de la presente investigación está orientado principalmente hacia las leyes que fundamentan el uso de incentivos laborales como medio para motivar al trabajador venezolano al mejor desempeño laboral en función de su bienestar personal y el logro de los objetivos institucionales, así se tomará la siguiente normativa:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 141. 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.

Artículo 146. Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y demás que determine la ley.

El ingreso de los funcionarios públicos y funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (2013).

Artículo 299. El estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

Según lo citado anteriormente, el estado es el garante de la formación en todos los ámbitos de los trabajadores públicos, de manera tal de ser personas capaz de ocupar cargos que le permitan beneficiar a la institución y de forma individual y colectiva.

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Si bien es cierto, la formación de los trabajadores debe ser integral, continua y permanente, y es la División de Personal la unidad responsable de garantizar permanentemente esta tarea a los fines de mejorar el desempeño y propiciar el talento necesario; de allí la importancia de determinar los elementos característicos de las competencias en los puestos de trabajo y así ser garante del verdadero desarrollo individual y organizacional que permitirá prestar servicios de calidad.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2008)

Artículo 5. La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende el numeral 2:

El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

2.2.11.-Sistema de Variables

Definición conceptual de la Variable

Gestión por resultados del Talento Humano en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes: Proceso configurado por un conjunto de medidas enfocadas en promover el esfuerzo de los miembros de la organización a todos los niveles, con miras al cumplimiento de estos objetivos, cuya consecución llevará, mediante un resultado sinérgico al logro de las ideas rectoras de la institución a saber su misión, su visión y sus valores claves, fundamentados en una orientación hacia los objetivos que denotan resultados planificados. Charry 2015.

Definición operacional de la Variable

Gestión por resultados del Talento Humano en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes: Comprende el proceso mediante el cual se aplican medidas con el fin de cumplir los objetivos planificados a fin de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en la institución; tomando en consideración el siguiente cuadro de operacionalización de la variable.

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos para optimizar el desempeño laboral del personal orientado a resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.	Estrategias de evaluación.	la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.	Estratégica	-Ambiente de trabajo-físico -Relaciones interpersonales -Incentivos y Reconocimientos -Clima organizacional	2,3 6 9 11

<p>Analizar el nivel de desempeño y compromiso laboral del personal orientado al logro de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes.</p>	<p>Nivel de desempeño</p>	<p>La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para orientar a los servidores públicos con el cumplimiento de los objetivos del estado y sus instituciones.</p>	<p>Talento Humano</p>	<p>-Estructura organizativa -Liderazgo -Compromiso -Remuneración -Deseo de superación</p>	<p>1 5 12 13 15</p>
<p>Describir el sistema de gestión por resultados del talento humano en la alcaldía municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.</p>	<p>Control</p>	<p>Es el conjunto de Órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental.</p>	<p>Control</p>	<p>-Toma de decisiones -Satisfacción -Equidad y justicia -Comunicación -Conflictividad -Interés -Evaluación - Realimentación</p>	<p>4 14 18 7 8 10 16 17</p>

Fuente: Ruiz 2018

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de toda investigación es de gran significación que los hechos y las relaciones que establecen los resultados obtenidos y nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello, es indispensable plantearse una metodología o procedimiento ordenado que debe seguirse para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales estén marcados el interés de la investigación.

En este particular, Tamayo y Tamayo (2014 pág. 96) afirman que: “Científicamente la metodología es el proceso general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación”. De allí que la metodología en la investigación permita aplicar métodos y técnicas para realizarlos.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo, Arias (2015), la metodología y sus elementos característicos permiten determinar “el estudio analítico de los tipos de investigación así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos”. (p.10); de allí, la importancia de seleccionar la metodología adecuada para una investigación.

En este mismo orden de ideas, la investigación se orientó en un estudio descriptivo cuantitativa, con un diseño de campo no experimental, donde de acuerdo a Arias (2015) consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 142). En consecuencia, la investigación describe los hechos tal como se presenta en la realidad, lo que permitió describir en forma concreta los fenómenos ocurridos y así determinar la especificación orientados a la

gestión por resultados del talento humano de la alcaldía municipio Rómulo Gallegos estado Cojedes.

Asimismo, el estudio de campo, también conocido como datos primarios, el cual define, Balestrini (2015) como “aquellos que permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad” (p. 132). La importancia de este diseño se explica en parte porque implica la selección de sujetos y la medición de condiciones existentes; de hecho, el proceso de recolección de datos tuvo lugar “in situ”, es decir, viene a ser datos de primera fuente porque fueron recolectados por el investigador, mediante la aplicación del instrumento previamente diseñado para tal fin, en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos estado Cojedes.

Por otra parte, la investigación no experimental, según Tamayo y Tamayo (2014), la define como “aquella en la cual el investigador parte de acontecimientos ya realizados; por tanto sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos” (p. 57); es decir, no habrá experimentos, manipulación o control de variables de estudio, como fueron: la gerencia por competencia y el talento humano. Por su parte, Palella y Martins (ob. cit) señala que un diseño no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p. 87), se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlo.

3.2.1- Población y Muestra

La población o universo se refiere, según Best, J. (2014), al conjunto para el cual serán validados las conclusiones que se obtengan; los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas), involucradas en la investigación. Desde este punto de vista, la población estudiada se encuentra conformada por 200 (doscientas) personas, por tanto se trata de

una población finita con dimensiones accesibles al investigador, por lo cual no se empleará el muestreo y se utilizará un censo poblacional, definido por Sabino (2014), como la inclusión total de las unidades de análisis, es decir, su enumeración completa para fines del estudio.

3.2.2. Muestra

Según Sabino, (2014), “La muestra es un esencia, un subgrupo de la población”. Díaz (2015), por su parte, explica que la muestra es el conjunto representativo del universo o población”. Siguiendo estas afirmaciones y a fin de obtener la representatividad de la muestra, se realizó un proceso de reducción porcentual de la muestra al treinta (30) por ciento por considerar que este es representativo del universo, según Cronbach, L. (2014 pág. 141), “La consideración más importante al sacar una muestra es su representatividad, la cual debe constituir el objetivo primordial, por lo que se debe seleccionar entre un diez (10) al veinte (20) por ciento de la población”.

Empleados y administrativos	180
Directores	20
Total	200

Basados en esta exigencia metodológica y a fin de garantizar la representatividad maestral, se tomó el treinta (30) por ciento de la población, utilizando para su cálculo la aplicación de la estadística descriptiva porcentual a través de una regla de tres (3) simple:

$$P = 200$$

$$200 \longrightarrow 100$$

$$¿ \longrightarrow 30$$

$$X = 30 \times 200/100 = 6000/100 = 60$$

En atención a estos resultados la muestra quedo estructurada en sesenta (60) personas. Ahora bien, con la finalidad de ofrecer a todos los sujetos la misma oportunidad de ser estudiados, se utilizó para su selección el sistema de muestreo aleatorio simple, el cual según Tamayo y Tamayo, M. (2014), "Es el procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y se basa en la división del universo en unidades menores.

En este sentido se elaboró un instrumento estructurado por dieciocho (18) ítems de tipo políotómico abiertos, en escala de Likert con cinco (5) alternativas variadas, (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca, nunca), con la finalidad de que cada uno de los encuestados tengan la misma oportunidad de contestar con mayor libertad a las interrogantes presentadas, el instrumento se considera un método sencillo, de mayor rapidez y de fácil aplicación.

3.3.- Procedimiento y análisis de datos

Dada la naturaleza del estudio y la estructura del instrumento utilizado para la recolección de la información, se hizo necesario someterla al tratamiento de análisis. Para ello, se seleccionó la estadística descriptiva; ya que según Balestrini, M. (2015), le permite al investigador en primer término describir sus datos y posteriormente ejecutar el análisis para relacionar sus variables cabe destacar que la información se originó y resumió centralizando los datos obtenidos para así lograr una descripción cualitativa y cuantitativa de cada una de las variables.

De acuerdo a las características de la investigación el método utilizado para el análisis de datos fue el método descriptivo procediéndose de la siguiente manera:

- Se estudiaron los diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos para seleccionar el más adecuado. Se procedió a diseñar el instrumento para la obtención de información correspondiente.
- Validación del Instrumento
- Se aplicó el cuestionario a la muestra correspondiente.
- Se organizaron los datos y fueron presentados gráficamente.
- Se procedió a tabular e interpretar la información contenida de los instrumentos aplicados.
- Finalmente, se evaluaron los resultados para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

3.4.- Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.4.- Validez

Para obtener la validez del instrumento se hizo necesario someterla al proceso de validación contenido a juicio de expertos esta validación. Esta validación tiene como finalidad según Hernández y otros (2015 pág. 132), “Conocer si todos los ítems representan el contenido de las variables a medir”. En este sentido, tres (3) expertos un Magíster en metodología, un Magíster en estadística y un Magíster en castellano y literatura emitieron sus juicios sobre la adecuabilidad del instrumento, para precisar si los ítems diseñados eran apropiados para obtener información útil a la investigación, tomando en consideración los criterios de claridad, coherencia y pertinencia confirmando así que dicho instrumento era idóneo para su aplicación.

3.5.- Confiabilidad

En relación a la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, Silva (ob. cit.), argumenta que “se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras

en igualdad de condiciones” (p.116). Así mismo Parella y Martins expresan que “es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida” (p.164); en este contexto, la confiabilidad se determinó mediante la aplicación del Método del Coeficiente de Alfa de Cronbach, donde. Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), definen:

El cálculo requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes (p. 289).

El coeficiente de Alfa de Cronbach es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad junto con la validez, el cual permite medir la consistencia interna de los ítems, entendiéndose como tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí, para ello se utiliza el estadístico mediante el software de área SPSS, siendo uno de los más empleados. Al emplear el Sistema Estadístico Computarizado SPSS Versión 9.0 (Ver anexo C), y utilizando la siguiente fórmula, se obtuvo como resultado el 0,89 para la prueba piloto (10 personas) y 0,89 para la población total (60 personas) considerándose confiable. La fórmula empleada fue, según la varianza de los Ítems, a saber:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{15,69}{96,04} \right]$$

$$\alpha = (1,06) (0,84)$$

$$\alpha = 0,89$$

Atendiendo a la prueba piloto, se realizó con una muestra diferente a la del estudio, conformada por cinco (05) sujetos. A este respecto, Sabino (2014) señala que es preciso “administrar el cuestionario a un número reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus efectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra” (p. 100). Por su parte, García (2014) la define como “una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica solo a un pequeño grupo. Tiene como finalidad comprobar si el cuestionario satisface los objetivos” (p. 60).

En este sentido, el resultando del Coeficiente de Alfa de Cronbach arrojó 0,89 para toda la población. Paella y Martins (ob.cit.) contemplan cinco criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento; las cuales son: de 0 a 0,20 Muy Baja; de 0,21 a 0,40 Baja; de 0,41 a 0,60 Media; de 0,61 a 0,80 Alta; y, de 0,81 a 1 Muy Alta. El análisis precedente de los datos y las categorías señaladas indican que el instrumento posee una confiabilidad alta.

3.6.- Técnicas de Análisis de Datos

La ejecución de este estudio se llevó a cabo mediante las siguientes etapas:

- a. Revisión bibliográfica y documental sobre la literatura pertinente con respecto al objetivo de la investigación, soportado con las bases teóricas que abordan la temática desde diversas perspectivas.
- b. Aplicación del instrumento a los sujetos objetos de estudio.
- c. Análisis de los resultados: El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. De acuerdo a Méndez (ob. cit.), analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (p.

295). En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

La técnica de representación de datos que se utilizó en la investigación fue la representación de tablas, la cual es definida por el Sabino (ob. cit.), como el “instrumentos mediante los cuales el investigador puede presentar en forma clara, precisa y relativamente sencilla, una gran cantidad de información, especialmente referida a los resultados del análisis de la información recogida” (p. 200). En lo esencial, es un elemento importante para reflejar información resumida y precisa mediante tablas de frecuencia y porcentajes.

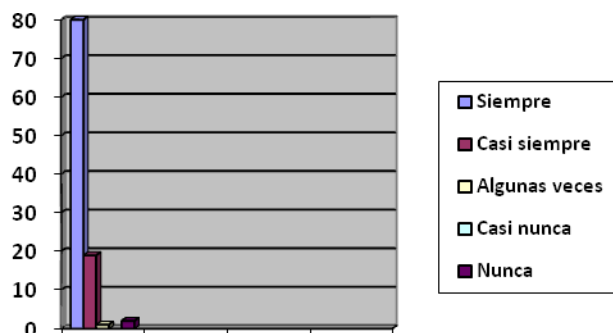
CAPITULO IV

4.1 Resultados de la Investigación

Una vez recopilado los datos mediante la aplicación del instrumento, se procede a preparar series estadísticas que permiten la elaboración de tablas, gráficos y sus respectivos análisis porcentual, el cual consiste en la interpretación de las respuestas obtenidas en cada pregunta a razón de establecer las conclusiones. A continuación los resultados y análisis del instrumento aplicado a la muestra poblacional en la institución.

4.2. Dimensión: Estratégica

Gráfica N° 1: ítems 1 ¿Cree usted que la manera como está organizada la institución, influye en el desempeño de los trabajadores?.

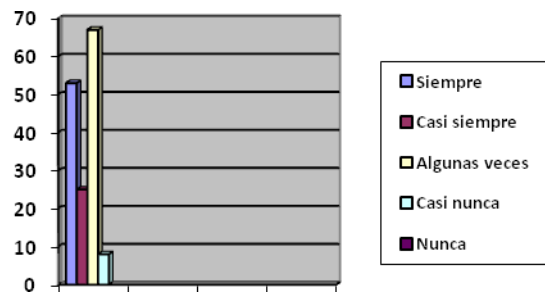


Fuente: Ruiz 2018

En el gráfico N° 1, se puede apreciar que el ítem referido a la consideración sobre sí la forma como está organizada la institución influye en el desempeño de los trabajadores, se observa que los empleados consideran que siempre este factor influye en el desempeño laboral. Puesto que la estructura de la organización está ligada a los procesos que se utilizan para manejar a la gente es por ello, que una de las tareas esenciales de la gestión

por resultados es determinar cuál es la forma de organizar más apropiada para cualquier institución.

Gráfica N° 2: ítems N° 2 ¿Las condiciones ambientales presentes en la institución garantizan un desarrollo laboral seguro?.



Fuente: Ruiz 2018

De acuerdo a lo plasmado en este gráfico, se puede apreciar que las condiciones ambientales no son las más adecuadas, por lo que el personal no se les garantiza un desarrollo laboral seguro; este hecho fue afirmado por los empleados en un setenta (70) por ciento al responder algunas veces, es de señalar que estas condiciones ejercen influencia directa en la conducta de todos los empleados de la Alcaldía.

Gráfico N° 3 ítems 3. ¿Permite el espacio físico de la institución alcanzar un buen desempeño laboral?.



Fuente: Ruiz 2018

En el gráfico N° 3 se puede apreciar que el ítem referido a sí el aspecto físico permite un buen nivel de desempeño en la organización; en estos datos se afirma lo expresado en el cuadro anterior, consideraron que este factor solo a veces les permite alcanzar un buen nivel en sus tareas.

Gráfico N° 4 ítems 4. ¿Participa usted en el proceso de tomo de decisiones en la institución?.



Fuente: Ruiz 2018

El gráfico refleja contradicción de opiniones entre los sujetos estudiados; se puede apreciar que al responder al ítem numero 4 referido a la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones se observa que el ochenta (80) por ciento de los empleados afirmaron que nunca se les permite participar en la toma de decisiones que los afectan.

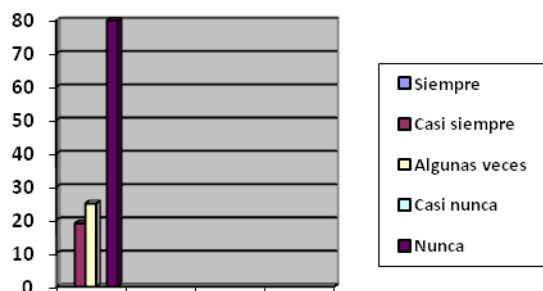
Gráfico N° 5 ítems N° 5. ¿Piensa usted que la institución es dirigida de la manera más adecuada?.



Fuente: Ruiz 2018

Con relación al gráfico N° 5 referido a la consideración sobre sí la manera en que es dirigida la institución es las más adecuada, se observa que el ochenta y dos (82) por ciento afirma que nunca es dirigida de forma adecuada.

Gráfico N° 6 ítems N° 6. ¿Aprecia que se lleva buenas relaciones laborales en el ambiente que se vive dentro de la institución?.



Fuente: Ruiz 2018

En el gráfico N° 6 se puede observar que el ochenta (80) por ciento expresan que nunca llevan buenas relaciones laborales en el ambiente que se vive en la institución.

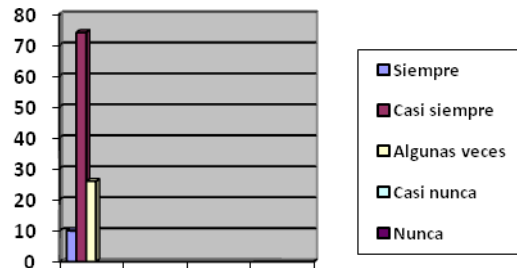
Gráfico N° 7 ítems N° 7. ¿Cree usted que en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos son utilizados los canales más adecuados para comunicarse?.



Fuente: Ruiz 2018

La comunicación representa el punto de andamiaje de la organización pues de sus efectividad depende en gran medida el logro de los objetivos y es de allí donde radica su importancia, se puede apreciar que los empleados en un ochenta y un (81) por ciento afirmaron que solo algunas veces existen canales de comunicación idóneos en esa institución esto evidencia una problemática en la institución, ya que sí no existe fluidez en la comunicación entre directivos y subordinados el logro de los objetivos no será el más adecuado.

Gráfico N° 8 ítems N° 8. ¿Existen conflictos laborales entre el personal?.



Fuente: Ruiz 2018

De acuerdo a este tópico, se puede apreciar que un setenta y cuatro (74) por ciento afirmaron que casi siempre existen conflictos laborales en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, por lo que se debe adoptar políticas para contrarrestar esta situación.

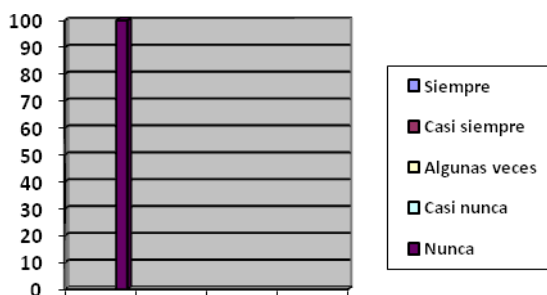
Gráfico N° 9 ítems N° 9. ¿ Utilizan en la institución instrumentos para evaluar la gestión del personal?.



Fuente: Ruiz 2018

En el gráfico N° 9 relacionado a la utilización de instrumentos para evaluar la gestión del personal, se pudo apreciar que el ochenta y siete (87) por ciento afirma que nunca en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos utilizan instrumentos para evaluar la gestión del personal. Estos resultados permiten reflexionar sobre la gravedad de la situación laboral que atraviesa la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos ya que los jefes inmediatos de los empleados son los directores y sí estos no reciben incentivos que los motiven a realizar una mejor función, lejos están de ofrecer esta oportunidad a los empleados bajo su responsabilidad.

Gráfico N° 10 ítems N° 10. ¿Es establecido un criterio de excelencia que sirva de impulso de superación?.

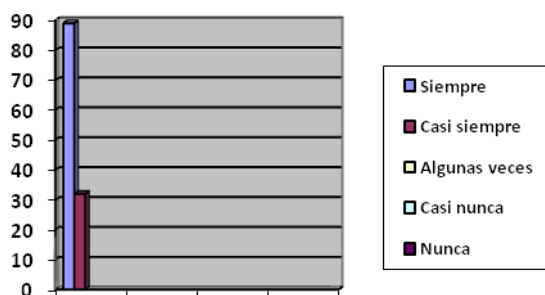


Fuente: Ruiz 2018

Entendida la motivación al logro como la tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que implican la evaluación del desempeño de una persona, en relación con estándares de excelencia en donde se considera que la fuerza de esta tendencia está determinada o es función del motivo de las expectativas sobre las consecuencias de los actos y de los valores de los incentivos de las consecuencias esperadas.

Los resultados expuestos en el gráfico son elocuentes muestra de las debilidades presentes en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, donde el personal en un cien (100) por ciento reconocen que los criterios de excelencia establecidos nunca les ha servido de impulso a la superación lo que evidencia un nivel de desmotivación al logro muy bajo como el producto de los deficientes criterios de excelencia establecidos para el desempeño de las funciones.

Gráfico N° 11 ítems N° 11. ¿Cree usted que el clima organizacional presente en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos influye en el comportamiento de los trabajadores?.

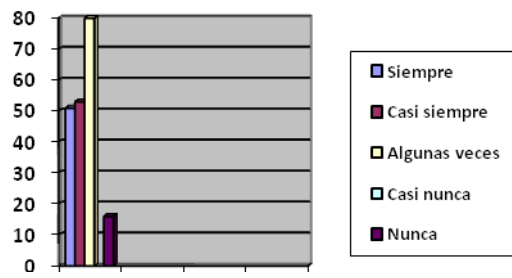


Fuente: Ruiz 2018

En el gráfico N° 11 recoge la opinión de la muestra en estudio en relación al clima organizacional, apreciándose que el conglomerado de empleados en un ochenta y nueve (89) por ciento manifiestan su acuerdo en

que el clima organizacional siempre influye en el comportamiento del personal de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos.

Gráfico N° 12 ítems N° 12. ¿Siente usted compromiso en cumplir en el tiempo previsto las labores asignadas?.



Fuente: Ruiz 2018

Lamentablemente, tal como se aprecia en el gráfico N° 12 en los empleados de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos no se expresan esos comportamientos, lo cual se evidencia en la opinión del ochenta (80) por ciento de los mismos, quienes abiertamente admiten que solo algunas veces sienten compromiso en el desarrollo de sus funciones, lo que demuestra una completa ausencia de la gestión por resultados del talento humano.

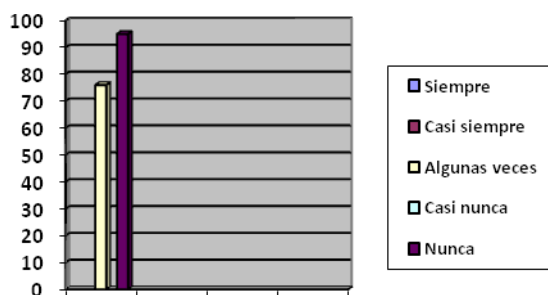
Gráfico N° 13 ítems N° 13. ¿Se siente satisfecho con la remuneración percibida?.



Fuente: Ruiz 2018

Los resultados mostrados en el gráfico anterior hacen referencia a la opinión del noventa y ocho (98) por ciento de los empleados estudiados, quienes con sus respuestas dejan evidentes muestras de desacuerdo con la remuneración percibida.

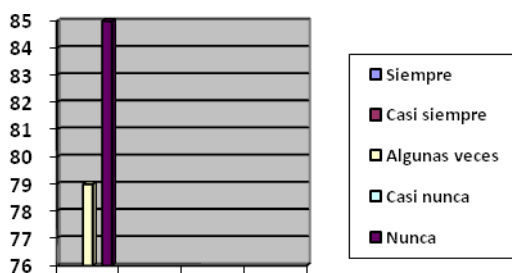
Gráfico N° 14 ítems N° 14. ¿En su centro de trabajo se promueve la satisfacción del trabajo?.



Fuente: Ruiz 2018

El gráfico referido a este importante tópico, señala la opinión negativa del noventa y cinco (95) por ciento de los empleados, quienes sostienen que en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos nunca se promueve la satisfacción del trabajo.

Gráfico N° 15 ítems N° 15. ¿Siente usted que su deseo de motivación es motivado?.



Fuente: Ruiz 2018

El gráfico N° 15 se refleja la decadencia gerencial en esta institución así lo demuestra la opinión de los conglomerados en estudio quienes en un ochenta y cinco (85) por ciento afirman que nunca se motiva el deseo de superación.

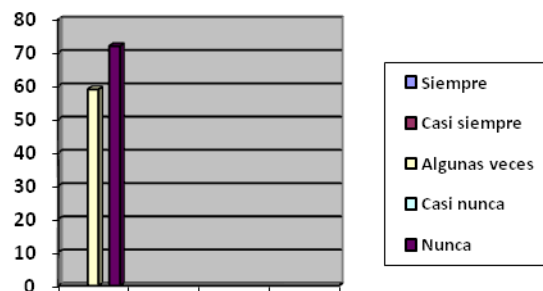
Gráfico N° 16 ítems N°16. ¿Se evalúa su desempeño en atención a los estándares de excelencia?.



Fuente: Ruiz 2018

Los datos señalados en el gráfico anterior son elocuentes del ambiente organizacional que vive el personal de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos en donde la totalidad de los empleados cien (100) por ciento reconocen que nunca son evaluados en atención a la gestión por resultados considerando desde luego los estándares de calidad.

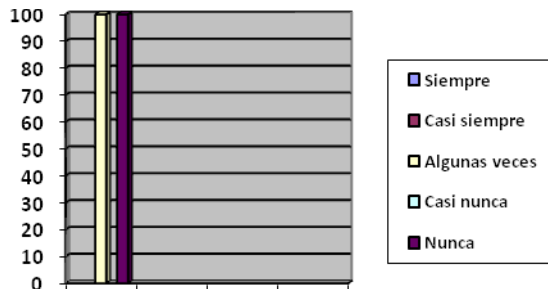
Gráfico N° 17 ítems N° 17. ¿Es realimentada su actuación laboral?.



Fuente: Ruiz 2018

La situación organizacional en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos es crítica ya que el setenta y dos (72) por ciento de los empleados expresan que nunca reciben realimentación por su labor, los resultados mostrados, permiten inferir que los empleados están ansiosos por ser guiados en su lugar de trabajo hoy día tan lleno de presiones, donde muchos preferirían orientación, realimentación y feedback más que un aumento de sueldo.

Gráfico N° 18 ítems N° 18. ¿En la organización se garantiza la equidad y justicia oragnizacional?.



Fuente: Ruiz 2018

Lamentablemente, los resultados mostrados en el gráfico N° 18 manifiestan la opinión de los trabajadores, quienes en un cien (100) por ciento de los conglomerados en estudios sostienen que nunca la justicia y la equidad han intervenido en la actuación laboral como mecanismo para la motivación los empleados consideran que la remuneraciones no son equitativas en relación con lo que aportan al trabajo.

En un plano simplista esto significa, que para los empleados, su experiencia, destreza, capacidades, esfuerzos y otras aportaciones notorias en su desempeño, no dan cuenta de las diferencias en el trabajo. Estos resultados evidencian las debilidades de la gestión por resultados del talento humano de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, asimismo los resultados obtenidos demuestran la existencia de una crisis laboral la cual

requiere de su inmediata revisión e implementación de evaluación que permitan el cambio de actitud positiva en los empleados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados a lo largo de esta investigación, y una vez analizados los resultados de la aplicación del instrumento, es necesario destacar que en los últimos años la gestión del talento humano ha sufrido considerables cambios, incluyendo dentro de ellos el cambio sobre la concepción que se tiene del mismo, el cual ahora es visto como el elemento esencial en las organizaciones. Con ello, se puede proyectar una evolución de la gestión del talento humano que le ha proporcionado nuevos retos entre los cuales se encuentra la gestión por resultados, que se perfila como una vía capaz de lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales y el desarrollo de las personas.

En este sentido, referente al primer objetivo de este estudio dirigido a Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos para optimizar el desempeño laboral del personal orientada a resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes, es necesario señalar fundamentalmente sobre la cultura y el cambio organizacional, donde ochenta (80) por ciento de los trabajadores encuestado, manifestaron que la mayoría del personal que conforma la muestra estudiada, presenta una posición de inconformidad en cuanto al tipo de clima imperante en esta institución, porque se determino que ellos laboran en medio de un ambiente desconcertante que desfavorece en su trabajo, mientras que el resto de las personas expresaron que dicha situación observa una marcada ausencia de reconocimientos y estímulos que lo motiven a la realización de sus tareas; demostrándolos en factores como la impuntualidad, retardo a la hora de entregar una tarea, conflictos, poco

interés al realizar sus tareas de igual forma se pudo observar que estos empleados no se sienten identificados con los objetivos de la institución y esto ocasiona una apatía a la hora de realizar sus labores.

Los resultados obtenidos demuestran que a nivel gerencial existe una fuerte brecha de credibilidad entre la voz de este organismo y de los trabajadores, esto evidencia una marcada falta de liderazgo, los trabajadores no se sienten recompensados ni motivados y además desinformados con respecto a las políticas institucionales de ascenso y clasificaciones dirigidos al personal de la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos.

El sistema de remuneración y capacitación afecta directamente la calidad de vida y el clima organizacional. Por otra parte, se dedujo que esta situación ha desfavorecido las relaciones interpersonales entre los empleados y los superiores.

Estos resultados demuestran carencia de estrategias gerenciales para la gestión por resultados del talento humano en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos. Para finalizar se puede decir que esta institución necesita un instrumento de evaluación de igual forma ofrecer una serie de capacitaciones y adiestramiento para de esta manera a ver si se mejora la eficiencia de los trabajadores de esta Alcaldía.

RECOMENDACIONES

Después de haber observado detalladamente cada una de las causas que inciden en la gestión por resultados del talento humano del Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos y su influencia en el comportamiento del personal, una vez obtenido los resultados y realizado la respectiva conclusión se han emitido las siguientes recomendaciones:

El personal directivo de la institución debe realizar una reestructuración tanto organizativa como de personal, ubicando a cada trabajador según el nivel de conocimiento, años de servicios, nivel profesional alcanzado, de igual forma cambiar el modo de seleccionar el personal tomando en cuenta la

hoja de vida, por otro lado, incentivar al trabajador no solamente con salarios justos, sino otras cosas el logro al mérito, mayor responsabilidad, puntualidad y mejor compañero.

En este sentido, se recomienda la integración de los empleados y directivos en general para lograr un clima participativo como estrategia de gerencia que es el más recomendado ya que se caracteriza con atributos tales como: Confianza con las metas de alta producción, difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avalos, R. 2015. Innovación de la gestión pública, análisis y perspectiva. Centro de Estudios de Administración Estatal y municipal del INAP. México.
- Balestrini, M. 2004. Cómo se elabora el proyecto de investigación. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Bozeman, B. 2015. Concepciones de gestión pública. La gestión pública su situación actual. México.
- Chávez, N. 2015. Introducción a la investigación Educativa, S/Editorial. Maracaibo.
- Chiavenato, A. 2015. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Echevarría, K. Y Mendoza, X. 2014. La especificidad de la gestión pública: El concepto de Management Público. En ¿DE burócratas a Gerentes?. Lozada. I Madorrán (editor), Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.
- Enríquez, A. 2012. Plantea la apertura del campo del desarrollo local.
- Enríquez, A. 2014. "El desarrollo regional/local", FUNDE. Documento de trabajo. San Salvador. Septiembre del 2012.
- Gandour, M. 2009. La evaluación de resultados en el contexto de un proceso de democratización. En hacia una gestión pública orientada a resultados, denplito Camargo, Ltda, Sta. Fe de Bogotá.
- Garcés y Silveira. 2014 Gestión Pública orientada a resultados en Brasil.
- Hernández, 2009. "El desarrollo regional/local", FUNDE. Documento de trabajo. San Salvador. Septiembre del 2012.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. 2015. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Maracaibo.
- Integral Continua y Permanente de las Trabajadoras y Trabajadores en el Proceso Social de Trabajo.
- Izepes, 2012. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Maracaibo.
- Marsiglia, J. y Pintos, G. 2014. La construcción del desarrollo local/regional: Temas, actores y nuevas modalidades de intervención, en cuadernos del CLAEH, nº. 78-79.
- Matus, 2015. Administración Pública en América Latina y el Caribe: En busca de un Paradigma de Reforma.
- Méndez, 2010. Gerencia académica. Por qué y cómo reformar la organización educativa. Ediluz. Maracaibo.
- Molina, Carlos. La ciudadanía efectiva como instrumento de gobernabilidad Democrática. Instituto Internacional de Gobernabilidad. Magazine 18. Junio 2014.

- Nava, 2012. Innovación de la gestión pública, análisis y perspectiva. Centro de Estudios de Administración Estatal y municipal del INAP. México.
- Oficial N° 40.157 del 30 de Abril de 2013, Título V De la Formación Colectiva, Prats. J. 2015 La Reforma del Estado y de la Administración Pública presentado en el Congreso Interamericano del CLAD Venezuela, centro Latinoamericano de Administración para el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y Administración Pública, Santo Domingo República Dominicana 24-27 octubre desarrollo (CLAD).
- Robbins, S. 2014. Comportamiento Organizacional. 10ª edic. Mexico. Pearson-Prentice-Hall
- Sabino, C. 2014. Metodología de la investigación. Editorial El Cid. Buenos Aires.
- Sierra, R. 2008. Técnicas de Investigación en las Ciencias Sociales. Editorial. Panapo. Caracas.
- Tamayo y Tamayo, M. 2014, El proceso de Investigación Científica. Editorial. Limusa. México.
- Uvalle, R. 2015. La gestión pública en tiempos de intensidad ciudadana. México.
- Van 2014. Indicadores de desempeño en la Gestión. En Gestión para el Cambio. CIMGP, Dolmen Ediciones. Chile, pp. 213-216.
- Vásquez, Z. 2013. Gerencia por Competencia. Revista Venezolana de Gerencia. Práctica. RVG vol.10 no.31. Universidad del Zulia [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gerenciapractica.com/leerContenido.asp?idNota=67>. [[Consulta: Octubre, 14, 2013].
- Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N.- 36.860, Caracas, Diciembre 30.
- Venezuela. 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 37.522, Caracas, Septiembre 06.
- Venezuela. 2013. Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores. Gaceta

ANEXOS

(ANEXO A)

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Estimado Encuestado le saludo cordialmente y agradezco la colaboración que pueda facilitarme al contestar, con la mayor sinceridad y objetividad posible este instrumento, el cual permitirá recolectar la información requerida para analizar: **“GESTIÓN POR RESULTADOS DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS, ESTADO COJEDES”**

Esta investigación se realiza de manera cuantitativa con un diseño no experimental, de nivel descriptivo de campo, como requisito indispensable para obtener el Título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública; motivado a ello se requiere su mayor sinceridad al responder cada afirmación. Es importante señalar, que este testimonio obtenido será tratado confidencialmente solo con fines educativos, de allí pues, que el cuestionario es anónimo; por favor no lo identifique, y responda a todas y cada una de las afirmaciones de este sondeo.

Instrucciones: A continuación se señalan las siguientes observaciones

- El instrumento consta de diecinueve (18) afirmaciones de alternativas múltiples.
- Por favor lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder.
- Marque con una equis (X) la afirmación más acertada.
- Marque sólo una respuesta por cada afirmación:

Gracias por su valiosa colaboración...

Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado: (S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca

Nº		(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
		5	4	3	2	1
1	¿Cree usted que la manera como está organizada la institución, influye en el desempeño de los trabajadores?.					
2	¿Las condiciones ambientales presentes en la institución garantizan un desarrollo laboral seguro?.					
3	¿Permite el espacio físico de la institución alcanzar un buen desempeño laboral?.					
4	¿Participa usted en el proceso de tomo de decisiones en la institución?.					
5	¿Piensa usted que la institución es dirigida de la manera más adecuada?.					
6	¿Aprecia que se lleva buenas relaciones laborales en el ambiente que se vive dentro de la institución?.					
7	¿Cree usted que en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos son utilizados los canales más adecuados para comunicarse?.					
8	¿Existen conflictos laborales entre el personal?.					
9	¿Utilizan en la institución instrumentos para evaluar la gestión del personal?.					
10	¿Es establecido un criterio de excelencia que sirva de impulso de superación?.					
11	¿Cree usted que el clima organizacional presente en la Alcaldía del municipio Rómulo Gallegos					

	influye en el comportamiento de los trabajadores?.					
12	¿Siente usted compromiso en cumplir en el tiempo previsto las labores asignadas?.					
13	¿Se siente satisfecho con la remuneración percibida?.					
14	¿En su centro de trabajo se promueve la satisfacción del trabajo?.					
15	¿Siente usted que su deseo de motivación es motivado?.					
16	¿Se evalúa su desempeño en atención a los estándares de excelencia?.					
17	¿Es realimentada su actuación laboral?.					
18	¿En la organización se garantiza la equidad y justicia organizacional?.					

(ANEXO B)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Estimado Experto: Usted ha sido seleccionado como especialista para la validación del presente instrumento relacionado con el análisis de la **"GESTIÓN POR RESULTADOS DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS, ESTADO COJEDES"**

Su propósito es obtener información que permitirá la realización de un Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. En este sentido, se le adjunta los objetivos de la investigación, así como su operacionalización.

Gracias por su Colaboración.

Autor: Lcdo. Rubén Darío Ruiz Machado
CI: 11.962.709

Objetivo General:

Determinar el sistema de control de la gestión orientada a resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos para optimizar el desempeño laboral del personal orientada a resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.
- Analizar el nivel de desempeño y compromiso laboral del personal orientado al logro de la gestión por resultados del talento humano en la alcaldía del municipio Rómulo gallegos, estado Cojedes.
- Describir el sistema de gestión por resultados del talento humano en la alcaldía municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes.

(ANEXO C)

TABLA PARA LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ÍTEMSSUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL	X-X	(X-X) ²
1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	3	2	4	3	5	3	3	4	62	-1,64	1,96
2	5	3	4	5	4	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	67	3,6	12,96
3	5	3	5	5	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	5	3	3	3	61	-2,4	5,76
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	84	20,6	424,36
5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	5	4	1	3	5	5	4	3	3	64	0,6	0,36
6	5	3	2	5	2	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	64	0,6	0,36
7	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	1	3	5	5	3	3	3	64	0,6	0,36
8	5	2	2	5	1	2	2	3	1	5	1	1	3	1	5	1	2	3	43	-20,4	416,16
9	5	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	63	-0,4	0,16
10	5	2	3	5	5	1	2	2	2	5	3	5	2	2	5	3	2	2	62	-1,64	1,96
TOTAL	50	30	33	50	33	30	30	31	38	50	30	26	31	38	50	30	30	31	634		$\sum(X-X)^2 = 864,4$

\bar{X}	5	3	3,3	5	3,3	3	3	3,1	3,8	5	3	2,6	3,1	3,8	5	3	3	3,1			
S	0	0,82	1,16	0	1,42	0,47	0,82	0,57	1,4	0	0,82	1,51	0,57	1,4	0	0,82	0,82	0,57			
S ²	0	0,67	1,34	0	2,01	0,22	0,67	0,32	1,96	0	0,67	2,27	0,32	1,96	0	0,67	0,67	0,32	$\sum S^2=15,69$		



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS
ESTADO COJEDES**

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____ **Título:** _____

Institución: _____ **Cargo:** _____ **Fecha:** _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1					
2					
3					
4					
5					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Observación: _____

Firma del Evaluador



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS
ESTADO COJEDES**

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____ **Título:** _____

Institución: _____ **Cargo:** _____ **Fecha:** _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1					
2					
3					
4					
5					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Observación: _____

Firma del Evaluador



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS
ESTADO COJEDES**

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador: _____ **Título:** _____

Institución: _____ **Cargo:** _____ **Fecha:** _____

N°	¿Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Cree usted que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1					
2					
3					
4					
5					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Observación: _____

Firma del Evaluador

CONSTANCIA

Quien suscribe, Vicki López, Cedula de Identidad N° V- 7.561.215, Magíster en Educación Matemática, por medio de la presente hago constar que he realizado la confiabilidad del instrumento al trabajo titulado, “Gestión por Resultados del Talento Humano en la Alcaldía del Municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes” a los trabajadores, elaborado por: Rubén Ruiz. Titular de la cedula de identidad N°, para optar al título de, en la Universidad, aplicándole el estadístico correspondiente a su estructura de los ítems, siendo el alfa de Cromback y obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0,89 entre los ítems, aplicado a una muestra piloto de 10 elementos que reúnen características similares a la población a estudiar, por lo que dicho instrumento resulta confiable para su aplicación.

Vicki López

C.I. 7.561.215