

# Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

Sección de Post Grado de Ingeniería de Sistemas



## **GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA UNIVERSIDAD CON UN ENFOQUE SISTEMICO**

### **TESIS**

Para Optar el Grado de Maestro en Ciencias:

**MENCION EN INGENIERIA DE SISTEMAS**

**KRUGER TEODOMIRO SARAPURA YUPANQUI**

Lima - Perú  
1998

## DESCRIPTORES TEMATICOS

- . ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
- . ENFOQUE SISTÉMICO
- . MODELO RELACIONAL Y DINÁMICO
- . ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
- . PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
- . RECURSOS HUMANOS
- . SISTEMAS BLANDOS
- . SISTEMAS DE INFORMACIÓN

## PREFACIO

En la sociedad actual, existe aún un gran número de personas que no acaban de comprender la necesidad y naturaleza real del cambio. En este contexto, está incluido el Sistema de Recursos Humanos (SRRHH) de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP); institución, por su razón de ser, está íntimamente relacionada con las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC); las mismas que tendrán un profundo efecto en las personas en lo que se refiere a sus modos de vida, en sus actitudes, sentimientos y aptitudes. Pues, cabe una interesante pregunta: ¿Cómo cambiará su trabajo, su institución, su hogar, debido al uso cada vez mayor de las TIC?.

En la década de los setenta, se predijo la llegada del mundo globalizado, que el fenómeno Intranet/Internet/Extranet junto con las TIC, hoy, están haciendo posible. James Martin <sup>(\*)</sup>, publicó en 1978 una obra LA SOCIEDAD INTERCONECTADA, en la que pronostica la sociedad en la que vivimos actualmente: “ Las nuevas autopistas electrónicas” y presenta la “ciudad virtual”.

En Europa, en 1994, el Libro Blanco de la Comisión Europea sobre “Crecimiento, Competitividad, Empleo, Retos y Pistas para entrar en el siglo XXI” indica las medidas que se deben tomar para aprovechar el

---

(\*) James Martin, *The Wired Society*, Prentice Hall, Inc., 1978. Versión Española *La Sociedad Interconectada*, Madrid, Tecnos, 1980.

cambio social que se está produciendo con la introducción de las TIC en todos los ámbitos de la actividad humana. Estas TIC no sustituirán, por suerte, al Recurso Humano (RH); muy al contrario, podremos disponer de los mejores profesores, personal administrativo y mejores alumnos, en el caso del sistema universitario, disfrutando de su sabiduría sin necesidad de su presencia física.

Uno de los graves problemas, que algunos piensan, traerán las TIC es la deshumanización; sin embargo, pienso, y en esto coincido con Bill Gates <sup>(\*)</sup>, que muy al contrario las TIC proporcionarán beneficios crecientes en todas las áreas sociales. Pues, los impactos más sobresalientes que causarán en la nueva cultura organizacional, en el caso de la UNCP, a través de su Sistema de Recursos Humanos (SRRHH) son:

1° Enriquecimiento de la cultura.

2° La cultura se hará más igualitaria.

3° Tendencia a la globalización de la cultura.

4° Facilidad para la formación continua, como misión del sistema universitario.

5° Empleos y Trabajo:

. El concepto de "Trabajo para toda la vida" está desapareciendo.

. El concepto de carrera profesional será diferente al actual.

La carrera será un proceso continuo de planificación y adaptación, de meditación y asesoramiento. La prioridad comienza a ser la autorrealización.

---

<sup>(\*)</sup> Bill Gates, *Camino al Futuro*, Madrid, McGraw - Hill, 1996, p.181.

La “era de la postinformación” que viviremos a partir de esta segunda mitad de los noventa y sobre todo en el siglo XXI será GLOBALIZADORA la que se extenderá a todas las partes de la sociedad, en la que está inmersa el SRRHH de la UNCP; por lo que con un ENFOQUE SISTÉMICO la GESTIÓN de este sistema se logrará los cambios profundos y duraderos de sus componentes.

Mi permanente preocupación, en el marco de la administración de la UNCP, es el Sistema de Recursos Humanos puesto que será el responsable del manejo de las TIC y del despegue institucional; para que esto ocurra, veo la necesidad de dotar una gestión de este recurso con un enfoque sistémico. Así una de las razones para desarrollar esta tesis a la que he titulado “Gestión de Recursos Humanos en una Universidad con un Enfoque Sistémico”, es la naturaleza ineludible de los TIC; y las otras, son las que enuncié en el capítulo I en su parte introductoria.

## RESUMEN

Los recursos humanos de las organizaciones representan a una de sus mayores fortalezas en potencia. Sin embargo, todavía no se aprovecha en el desarrollo de las mismas; más aún en las universidades que también tienen esta característica. Por lo que una gestión de recursos humanos en la universidad con un enfoque sistémico permitirá al sistema universitario lograr una ventaja competitiva. Para ello, se hace el análisis, el diseño y la construcción de un modelo de esta gestión y en resumen consiste en lo siguiente:

### CAPITULO I: Marco Genérico de la Situación en Estudio.

Donde se diagnostica y analiza el sistema de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) con un pensamiento sistémico, dinámica de sistemas con un tratamiento como sistemas blandos al sistema de los recursos humanos cuyos componentes son los estudiantes, docentes y trabajadores no docentes.

### CAPITULO II: Pensamiento Sistémico de los Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

En el que el tratamiento fundamental del Sistema de Recursos Humanos SRRHH de la UNCP. es con la Metodología de los Sistemas Blandos (MSB) con enfoque sistémico; identificado, entre otros aspectos, los diferentes sistemas:

- \* Sistema de Actividad Humana: SAH.
- \* Sistema Contenedor del Problema: SCP.
- \* Sistema Solucionador del Problema: SSP.

El proceso de transformación y los puntos de vista (llamado WELTANSCHAUUNG) nos permiten describir un Cuadro Pictórico y encontrar una definición básica.

Todo esto, nos conduce a un modelo conceptual y que a través de un análisis CATWDE <sup>(\*)</sup> del problema nos permite validar este modelo.

### CAPITULO III: Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú con un Enfoque Sistémico.

En este capítulo se hace el análisis, diseño y la construcción de la gestión sistémica de los recursos humanos con todas sus etapas, enmarcadas dentro de las cinco disciplinas del aprendizaje, fundamentalmente con el aprendizaje en equipo a través del gran proceso de la integración en la UNCP y las relaciones entre los componentes del SRRHH, luego llegar a la Arquitectura Organizacional y su relación cíclica con el Cambio Duradero dentro del Orden Implícito. Todo esto conduce a la última etapa de la gestión: La Evaluación Sistémica, fundamentalmente con tres métodos de evaluación y llegar a un Plan de Mejora de Resultados.

### CAPITULO IV: Un Modelo Relacional y Dinámico de Gestión de Recursos Humanos en la UNCP.

---

(\*) CATWE - Cliente, Actor, Transformación, Weltanschauung, Dueño y Entorno.

Para abordar con provecho, presento, en este capítulo, un modelo relacional y dinámico; para esto sigo tres fases:

- \* La Conceptualización, con una síntesis del modelo conceptual y su validación del capítulo II.
  
- \* La Formulación Sistémica, con el modelo relacional entre los diferentes componentes de gestión y con la dinámica de cambio permanente y continuo (aprendizaje profundo).
  
- \* La Validación, para lo cual se incluyen el análisis de sus relaciones entre lo dinámico y lo relacional y se valida este modelo al poner en marcha la rueda del aprendizaje en equipo, y con un buen estilo de diseño se construye un prototipo de universidad como modelo de organización inteligente.



## ÍNDICE

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA UNIVERSIDAD CON UN ENFOQUE SISTÉMICO

|                        |     |
|------------------------|-----|
| AGRADECIMIENTO         |     |
| DESCRIPTORES TEMÁTICOS | II  |
| PREFACIO               | III |
| RESUMEN                | VI  |

#### CAPITULO I

##### MARCO GENÉRICO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

|  | Pag. |
|--|------|
| I.1 <u>INTRODUCCIÓN</u>                      | 1    |
| I.1.1 Objetivos                              | 7    |
| I.1.2 Hipótesis                              | 7    |
| I.1.3 Metodología                            | 8    |
| A. Pensamiento Sistémico                     | 8    |
| B. Metodología de la Dinámica de Sistemas    | 9    |
| C. Metodología de los Sistemas Blandos (MSB) | 10   |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.2   | <u>REFERENCIA HISTÓRICA DE LA UNCP</u>   | 12 |
| I.3   | <u>FACULTADES, CARRERAS PROFESIONALES Y POST GRADO</u>   | 17 |
| I.3.1 | Pre Grado  | 17 |
| I.3.2 | Post Grado   | 18 |
| I.4   | <u>MARCO INSTITUCIONAL Y LA UNIVERSIDAD PERUANA</u>  | 19 |
| I.4.1 | Estructura General   | 19 |
|       | Estructura Moderna: UNCP   | 20 |
| I.4.2 | Recurso Humano de la Universidad Nacional del Centro del Perú  | 21 |
|       | I.4.2.1 Postulantes e Ingresantes  | 21 |
|       | I.4.2.2 Población Estudiantil UNCP: 1990 - 1997  | 25 |
|       | I.4.2.3 Población Estudiantil Matriculada en 1997 - I  | 28 |
|       | I.4.2.4 Población de Recurso. Humano Docentes y Jefes de Práctica                                      | 31 |
|       | I.4.2.5 Población Docente y Jefes de Práctica, Según Grado Académico / Título Más Alto Alcanzado: 1997 | 35 |
|       | I.4.2.6 Población de Recurso Humano Administrativo   | 36 |
|       | I.4.2.7 Relación Población Estudiantil Versus Población Docente y Administrativa                       | 40 |
| I.4.3 | La Universidad Peruana y la UNCP   | 42 |
|       | I.4.3.1 Población Estudiantil de la Universidad Peruana y la UNCP                                      | 44 |
|       | I.4.3.2 Población de Recurso Humano Docente de la Universidad Peruana y la UNCP                        | 49 |
|       | I.4.3.3 Población de Recurso Humano Administrativo de la Universidad Peruana y la UNCP                 | 51 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| I.4.4   | Presupuesto de la UNCP y la Universidad Peruana                       | 53 |
| I.4.4.1 | Ejecución Presupuestal de los Años 1994, 1995 y<br>1996 de la UNCP    | 55 |
| I.4.4.2 | Nueva Metodología de Formulación de Presupuesto<br>del Sector Público | 58 |
| I.4.4.3 | Formulación Presupuestaria de la UNCP para los<br>años 1,997 y 1998   | 59 |

## CAPITULO II

### PENSAMIENTO SISTÉMICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

|        |  |    |
|--------|--|----|
| II.1   | <u>INTRODUCCIÓN</u>  | 62 |
| II.2   | <u>CONCEPTOS BÁSICOS PARA UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LOS<br/>RECURSOS HUMANOS</u> | 64 |
| II.2.1 | Sistema de Actividad Humana en la Universidad (SAH)                            | 64 |
| II.2.2 | Sistema Contenedor del Problema (SCP) de la Gestión de<br>RRHH.                | 64 |
| II.2.3 | Sistema Solucionador del Problema (SSP)  | 64 |
| II.2.4 | Proceso de Transformación  | 65 |
| II.2.5 | WELTANSCHAUUNG   | 65 |
| II.2.6 | Cuadro Pictórico   | 65 |
| II.2.7 | Definición Básica  | 66 |
| II.2.8 | Modelo Conceptual  | 66 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| II.3   | <u>CUADRO PICTÓRICO: SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP</u> | 67 |
| II.4   | <u>MODELO CONCEPTUAL WELTANSCHAUUNG</u>                         | 68 |
| II.4.1 | Sistema Relevante   | 68 |
| II.4.2 | Definición Básica   | 68 |
| II.4.3 | Análisis CATWDE   | 69 |
| II.4.4 | Modelo Conceptual   | 70 |
| II.4.5 | Cuadro de Validación del Modelo Conceptual: CVMC                | 71 |
| II.5   | <u>SOPORTES PARA EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LOS RR. HH.</u>    | 72 |

### CAPITULO III

#### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ CON UN ENFOQUE SISTÉMICO

|         |  |    |
|---------|--|----|
| III.1   | <u>INTRODUCCIÓN</u>  | 73 |
| II.2    | <u>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: PESRH</u>                                      | 75 |
| III.2.1 | Aprendizaje y Planificación  | 75 |
| III.2.2 | Planificación de Recursos Humanos en la Universidad  | 77 |
| III.2.3 | Gráfico Comparativo Entre Inventario y Requerimiento de Recursos Humanos con la Capacidad de Aprendizaje     | 77 |
| III.2.4 | Diagrama Relacional Entre los Factores de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad | 80 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| III.3     | <u>ORGANIZACIÓN MODERNA DEL SISTEMA DE RECURSOS</u>                           |    |
|           | <u>HUMANOS: OMSRH</u>   | 81 |
| III.3.1   | Modelo de la Organización Moderna del Sistema de Recursos Humanos de la UNCP. | 82 |
| III.3.2   | Proceso de Integración del SRRHH en la UNCP                                   | 83 |
| III.3.2.1 | Distribución del Poder y Aumento de la Autodisciplina                         | 83 |
| III.3.2.2 | Pensamiento Sistémico   | 83 |
| III.3.2.3 | Mejoramiento de la Conversación   | 84 |
| III.3.2.4 | Seguimiento Voluntario  | 84 |
| III.3.3   | Propuesta de Integración Universitaria  | 84 |
| III.3.3.1 | Facultad de Ciencia Agrarias: FCCAA   | 84 |
| III.3.3.2 | Facultad de Ciencias de la Ingeniería: FCCI                                   | 85 |
| III.3.3.3 | Facultad de Ciencias Sociales: FCCSS  | 85 |
| III.3.3.4 | Facultad de Ciencias de la Educación: FCCE                                    | 86 |
| III.3.3.5 | Facultad de Ciencias Económicas: FCCEE  | 86 |
| III.3.3.6 | Facultad de Ciencias de la Salud: FCCS  | 86 |
| III.3.4   | Relación Orgánica Docente y Administrativo Universitario                      | 87 |
| III.3.4.1 | En Oficinas Generales   | 87 |
| III.3.4.2 | En Facultades   | 89 |
| III.4     | <u>EJECUCIÓN SISTÉMICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS</u>                          |    |
|           | <u>HUMANOS DE LA UNCP: ESGRH</u>  | 90 |
| III.4.1   | INTRODUCCIÓN  | 90 |
| III.4.2   | La esencia de la UNCP. como Organización Inteligente                          | 92 |
| III.4.3   | La Arquitectura de la Organización Inteligente                                | 94 |
| III.4.3.1 | Las Ideas Rectoras  | 96 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| III.4.3.2 | Innovaciones en Infraestructura                                   | 96  |
| III.4.3.3 | Teorías, Métodos y Herramientas                                   | 97  |
| III.4.4   | Integración de Todos los Elementos                                | 98  |
| III.4.4.1 | Relación Entre el Círculo y el Triángulo (ciclo)                  | 98  |
| III.4.4.2 | Resultado   | 100 |
| III.4.4.3 | El Orden Implícito  | 102 |
| III.5     | <u>EVALUACIÓN SISTÉMICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP: ESSRH</u> | 103 |
| III.5.1   | Definición y Aplicaciones   | 103 |
| III.5.2   | Factores del Entorno Influyentes en la Evaluación Sistémica       | 104 |
| III.5.3   | Método de Evaluación Sistémica: MES                               | 104 |
| III.5.3.1 | Orientado a Objetos (OO)  | 104 |
| III.5.3.2 | Escala Gráfica de Puntuación (EGP)                                | 106 |
| III.5.3.4 | Escala de Puntuación de Base Conductual (EPBC)                    | 106 |
| III.5.4   | Desarrollo de Planes de Mejora de Resultados                      | 109 |

## CAPITULO IV

### UN MODELO RELACIONAL Y DINÁMICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNCP.

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| IV.1   | <u>INTRODUCCIÓN</u>                     | 111 |
| IV.2   | <u>FASES DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO</u> | 112 |
| IV.2.1 | Fase de Conceptualización               | 112 |
| IV.2.2 | Fase de Formulación Sistémica           | 112 |

|  |            |
|--|------------|
| IV.2.2.1 Modelo Relacional de la Gestión del SRRHH<br>(personal)                         | 113        |
| IV.2.2.2 Modelo Dinámico de la Gestión del SRRHH de<br>la UNCP.                          | 115        |
| IV.2.3 Fase de Validación del Modelo   | 119        |
| CONCLUSIONES   | 122        |
| RECOMENDACIONES  | 125        |
| BIBLIOGRAFÍA   | 127        |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>130</b> |
| ANEXO 1  | 131        |
| ANEXO 2  | 133        |
| ANEXO 3  | 135        |
| ANEXO 4  | 136        |
| ANEXO 5  | 138        |
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA<br>OFICINA GENERAL DE PERSONAL | 138        |
| INTRODUCCIÓN   | 139        |
| JUSTIFICACIÓN  | 140        |
| CONTENIDO  | 141        |
| I PARTE: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA OFICINA<br>GENERAL DE PERSONAL          | 142        |
| 1.1 Descripción de la Oficina General de Personal UNCP.                                  | 143        |
| 1.2 Diseño Orgánico  | 143        |
| 1.2.1 Oficina de Empleo y Desarrollo   | 143        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 1.2.2     | Oficina de Escalafón Universitario   | 144 |
| 1.2.3     | Oficina de Remuneraciones y Pensiones  | 145 |
| 1.3       | Organigrama  | 146 |
| 1.4       | Diagnóstico Actual de la Oficina General de Personal                                     | 147 |
| 1.4.1     | Recurso Humano Responsable de la Oficina   | 147 |
| 1.4.2     | Análisis y Diagnóstico Interno   | 147 |
| 1.4.3     | Análisis y Pronóstico del Entorno  | 149 |
| II PARTE  | PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE LA<br>OFICINA GENERAL DE PERSONAL                | 151 |
| 2.1       | Protagonista   | 152 |
| 2.2       | Visión   | 152 |
| 2.3       | Misión   | 152 |
| 2.4       | Objetivos  | 152 |
| 2.5       | ANÁLISIS FODA  | 153 |
| 2.6       | FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO   | 163 |
| 2.7       | ESTRATEGIAS  | 165 |
| III PARTE | PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE<br>INFORMACIÓN DE LA OFICINA GENERAL DE PERSONAL | 167 |
| 3.1       | Diagrama del Modelo Funcional  | 168 |
| 3.2       | Cadena de Valor Según los Procesos   | 168 |
| 3.2.1     | Dirección  | 168 |
| 3.2.2     | CECARH   | 169 |
| 3.2.3     | Operaciones  | 169 |
| 3.2.4     | Desarrollo   | 170 |
| 3.2.5     | Escalafón  | 170 |
| 3.2.6     | Planillas y Pagos  | 170 |



|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 3.3      | Definición de Entidades   | 171 |
| 3.4      | Relaciones entre los Componentes del Modelo   | 172 |
| 3.4.1    | Matriz Unidades Organizacionales vs. Estrategias  | 172 |
| 3.4.2    | Matriz Procesos vs. Estrategias   | 173 |
| 3.4.3    | Matriz Procesos vs. Unidades Organizacionales   | 175 |
| 3.4.4    | Matriz Procesos vs. Entidades   | 177 |
| IV PARTE | ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y<br>BASE DE DATOS DE LA OFICINA GENERAL DE<br>PERSONAL | 179 |
| 4.1      | ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN   | 180 |
| 4.1.1    | Sistema de Información de Gestión (SGEST)   | 180 |
| 4.1.2    | Sistema de Información de Evaluación y Desarrollo<br>(SEVDE)                                    | 180 |
| 4.1.3    | Sistema de Información de Escalafón (SESCL)   | 181 |
| 4.1.4    | Sistema de Información de Remuneraciones<br>(SREMU)   | 181 |
| 4.1.5    | Sistema de Información de Asistencia al Personal<br>(SASPR)                                     | 181 |
| 4.2      | Arquitectura de Base de Datos   | 183 |
| 4.2.1    | BDD de Gestión (SGEST)  | 183 |
| 4.2.2    | BDD de Evaluación y Desarrollo (SEVDE)  | 183 |
| 4.2.3    | BDD de Escalafón (SESCL)  | 184 |
| 4.2.4    | BDD de Remuneraciones (SREMU)   | 184 |
| 4.2.5    | BDD de Asistencia al Personal (SASPR)   | 185 |
| 4.3      | Concordancia entre ambas Arquitecturas  | 186 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| V PARTE: | ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA<br>OFICINA GENERAL DE PERSONAL.                   | 187 |
| 5.1      | Volumen de Información Actual y Futuro  | 188 |
| 5.2      | Equipo de Informática Requerido y Costos  | 190 |
|          | Conclusiones y Recomendaciones  | 191 |
|          | ANEXO 6   | 193 |
|          | PROYECTO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN<br>DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP. (CECARH) | 193 |
| I.       | Base Legal  | 193 |
| II       | Alcance   | 193 |
| III      | Visión  | 193 |
| IV       | Misión  | 194 |
| V        | Objetivos   | 194 |
| VI       | Organización del Centro de Capacitación y Actualización de<br>RRHH.                             | 195 |
| I.       | SUB PROYECTO: Curso de Capacitación de Docentes   | 197 |
|          | ANEXO 7   | 204 |
|          | ANEXO 8   | 205 |

# CAPITULO I

## MARCO GENÉRICO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO.

### *1.1 INTRODUCCION*

La importancia de los recursos humanos en toda organización se ha acentuado, por la presencia de una serie de presiones internas y externas las que obligan a hacer un tratamiento más sostenido, amplio y con una orientación estratégica de este tema. Así, las universidades como organizaciones inteligentes no escapan del esquema; al contrario, son éstas en las que más preocupan tales presiones respecto al manejo de recursos humanos, por la misma razón de ser del sistema universitario. Recientemente se ha incrementado la preocupación en torno a la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO NACIONAL, debido a muchas razones entre ellas:

Las universidades nacionales:

- \* Están en constante crecimiento de su población.
- \* Están en creciente competencia.
- \* Tienen recursos humanos que no logran aún entender que el cambio de actitudes y paradigmas es ya una necesidad
- \* Tienen mayor preocupación por la carrera y satisfacción laboral.

- \* Están cambiando en la demografía de la fuerza laboral de sus egresados.
- \* Están en crecimiento continuo en la complejidad de la gestión de los Recursos Humanos.
- \* Están cambiando sus valores y principios.

Estas preocupaciones, también, me han motivado al desarrollo de un trabajo de investigación que consiste en GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA UNIVERSIDAD CON UN ENFOQUE SISTÉMICO. El problema de una administración de recursos humanos merece un tratamiento muy sutil, también con un enfoque estratégico, ya que permitirá al Sistema Universitario establecer y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Hay un sostenido interés en la administración estratégica de los recursos humanos en el Sistema Universitario Nacional; sin embargo, está lejos de la realidad en la mayoría de estas universidades. La formulación de alianzas estratégicas no está siendo abordada con un sentido adecuado de prioridades. Al contrario, los requerimientos de personal que forman parte de esas estrategias son identificados como sub producto de la estrategia y transmitidos solamente a los Directores de Personal, a fin de que puedan suministrar los jefes, trabajadores y personal administrativo necesarios en los diversos niveles de habilidades exigidas por los PLANES ESTRATÉGICOS UNIVERSITARIOS.

La cultura organizacional en la mayoría de las universidades no es aún sostenida por las razones siguientes:

1. El concepto de "Yo soy mi puesto" todavía persiste.
2. Las responsabilidades se cumplen con un tradicional y obligatorio sistema de control de personal. Debiendo las personas ser responsables naturalmente, sin presión, con cambio de actitudes y aptitudes.
3. El concepto de identidad es comprendido con la tarea específica que se desarrolla, más no por todo el sistema integral universitario.
4. La rotación de puestos del personal no es visto en el sistema universitario como un proceso estratégico que enriquece conocimientos; más al contrario, es tomado como una sanción o castigo.
5. El sistema de evaluación orientado a resultados, solo preocupa la habilidad para satisfacer indicadores de rendimiento, sin prestar atención a las condiciones que facilitan u obstaculizan la realización de dichos indicadores.
6. Falta, en el sistema universitario, la identificación clara y precisa de capacitación.
7. En el Sistema Universitario Nacional, los canales de comunicación entre los miembros de los Recursos Humanos son insuficientes, a lo que se agrega la poca cultura de comunicación.

La sociedad nacional y mundial aguarda imperiosamente la llegada de una nueva era, la era de la información; pues, el recurso de información se adquiere en base al conocimiento científico y tecnológico, así se convierte este recurso en un elemento estratégico más importante. En este marco surge, necesariamente, la aplicación de la tecnología intelectual del RECURSO HUMANO, el mismo que es elemento fundamental de desarrollo, avance, calidad y competitividad. En este escenario de realidades cambiantes

en forma acelerada, la EDUCACIÓN se constituye en un elemento fundamental de cambio y adaptación.

La globalización y tecnología exigen una nueva forma de liderazgo, dentro del Sistema de Recursos Humanos, con una dirección estratégica.

Arnold Hax <sup>(\*)</sup> indica que la esencia del liderazgo es hacer una GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS con un enfoque estratégico que logre imprimir la visión a través de todo el Sistema Universitario.

En este contexto el Sistema de Recursos Humanos de la UNCP constituye uno de los recursos más valiosos para la Gestión del mismo con un pensamiento sistémico y la construcción de la VISIÓN ESTRATÉGICA de esta Universidad la que se está orientando a la VISIÓN EMPRENDEDORA la misma que necesariamente debe ser gestada y alcanzada con la actuación de todo su Recurso Humano, en forma corporativa en base a una INTEGRACIÓN vertical y horizontal con sus tres niveles: ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO.

Con este trabajo de investigación, materia de tesis, se logrará, a mediano plazo, integrar a todas las partes del Sistema de la UNCP y alcanzar, de esta forma, el logro de sus objetivos en un 100% y así cumplir su misión y su visión emprendedora. Pues, la Gestión de Recursos Humanos con un Enfoque Sistémico en la UNCP se convertirá, a largo plazo, en un prototipo de Gestión en el marco de las Universidades Nacionales. Esto se

---

<sup>(\*)</sup> Arnold Hax, *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. DOIMEN - Economía y Gestión - México - 1994.

justifica, a su vez, con categorías de decisiones estratégicas vinculadas a la gestión de recursos humanos.

Una estrategia de recursos humanos debe ser amplia, en el sentido de abordar todas las diversas actividades de recursos humanos, centradas al desarrollo de la universidad. Sus fundamentos descansan en el reconocimiento de las principales categorías de decisiones estratégicas que es preciso reconocer en la gestión de recursos humanos, en la UNCP:

1. Manejo de la selección, promoción y destinación del flujo de personas hacia, en y desde la universidad.
2. Evaluación del desempeño de las personas dentro de la universidad.
3. Recompensar, beneficios complementarios y apoyo motivacional al personal, a todo nivel.
4. Desarrollo ejecutivo que crea mecanismos para acrecentar habilidades, oportunidades promocionales y alternativas de carrera al interior de la Universidad.
5. Relaciones y canales de comunicación entre todas las partes del Sistema Universitario, en cuanto se refiere al recurso humano, para establecer un clima de cooperación entre todos los niveles de la Universidad.

De este modo, el modelo de gestión de recursos humanos propuesto permitirá identificar y describir los problemas estratégicos centrales relacionados con cada categoría, así como las correspondientes alternativas estratégicas. Las opciones estratégicas disponibles en cada categoría constituyen la base para definir la POLÍTICA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, y lograr una SOLUCIÓN SISTÉMICA, al problema del DESARROLLO de la UNCP, en el marco del logro de sus objetivos planteados para el cumplimiento de su MISIÓN Y VISIÓN EMPRENDEDORA.



### **I.1.1 Objetivos:**

Entendiendo que un objetivo es la declaración formal de lo que deseamos lograr, en un plazo definido, para el cumplimiento de la MISIÓN; en este sentido se plantea los siguientes objetivos:

- 1°. Definir la política de mejoramiento continuo en la gestión de recursos humanos con un enfoque Sistémico en la Universidad Nacional del Centro del Perú, a mediano plazo y a un 100%.
  
- 2°. Optimizar el servicio que brinda la Oficina General de Personal, con un enfoque estratégico, a todo el recurso humano de la UNCP a mediano plazo.
  
- 3°. Hacer que la UNCP sea una "Organización inteligente" donde todos los miembros de su recurso humano logremos amar a aprender, a corto plazo.

### **I.1.2 Hipótesis:**

- a. La GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS en la UNCP, necesariamente se hace imperiosa realizarla con un ENFOQUE SISTÉMICO, la misma que debe ser de responsabilidad de todas las unidades organizacionales de la Universidad, con el uso de las potencialidades inherentes a cada una de sus áreas.

- b. El entorno de la Universidad se hace cada vez más competitivo, heterogéneo y exigente, lo que obliga a introducir al Sistema Universitario en la Gestión de Recursos Humanos.
- c. Aumenta el tamaño de la estructura del Sistema Universitario, y más gente empieza a influenciar metas y decisiones; por lo que es necesario incorporar estas influencias en la gestión de recursos humanos.
- d. Estos retos situacionales deben ser vencidos por una estructura organizacional de la UNCP adecuada y moderna, por un aparato de procesamiento de información eficiente y eficaz, y por un buen estilo en la toma de decisiones, estratégicamente.

### **1.1.3 Metodología:**

El presente trabajo de investigación tiene como filosofía metodológica en el mismo sistema de recursos humanos, con la interrelación de sus propios actores; por lo que planteo su desarrollo tomando en cuenta lo siguiente:

#### **A. EL PENSAMIENTO SISTÉMICO:**

El pensamiento Sistémico tiene muchos beneficios: uno de ellos es la ayuda que nos proporciona para distinguir entre cambios de bajo y alto apalancamiento en muchas situaciones complejas en que nos encontramos en la gestión de recursos humanos. El arte del pensamiento Sistémico consiste en VER A TRAVÉS de la complejidad

las estructuras subyacentes que generan el cambio. El pensamiento Sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad que aclare las causas de los problemas y el modo de remediarlas de forma duradera. La creciente complejidad en la gestión de recursos humanos en la UNCP nos induce a suponer que carecemos de información necesaria de todas sus partes del sistema para actuar con eficacia. Sin embargo, se puede distinguir que sólo se requiere información relevante, de las variables decisivas. Se necesita hacerlo de modo que ayude a todas las áreas del sistema a desarrollar sus unidades en forma compartida.

En este contexto, el pensamiento Sistémico tiene una filosofía HOLÍSTICA la misma que está orientada al ANÁLISIS, ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN de los diferentes sub sistemas o componentes del problema, antes de tratar de resolverlos; así, el enfoque sistémico lo primero que hace es conceptualizar el problema, lo cual depende del conocimiento que se tenga de la realidad del mismo; esto permitirá la manera de cómo se podrá describir el sistema, únicamente después de estar consciente de este importante concepto, se deberá comenzar con el ANÁLISIS, luego la ESTRUCTURACIÓN y la DEFINICIÓN del problema.

## **B. METODOLOGÍA DE LA DINÁMICA DE SISTEMAS (MDS).**

El problema de los recursos humanos de la UNCP está identificado dentro del gran problema de la POBLACIÓN, pues, obviamente es un problema social aún no estructurado; pero el problema anterior tiene una estructura con retroalimentación dentro de

su propio sistema y produce un comportamiento dinámico; por lo que la metodología hace entendible y aplicable su tratamiento con su correspondiente proyección y análisis.

Esta metodología permite comprender la dinámica de sistemas como actividad humana que explica mediante modelos causales, la evolución y comportamiento de sus variables en el tiempo. La dinámica de sistemas como herramienta de modelaje de sistemas que expresan gráficamente relaciones de manera de bucles, en donde diversas variables de los recursos humanos interactúan entre sí conformando un todo interrelacionado, que hace que el sistema total tenga un comportamiento determinado, para luego ser analizado.

### C. METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS BLANDOS (MSB)

Mediante esta metodología se podrá formular y definir claramente el problema de Gestión de Recursos Humanos de la UNCP, en términos conceptuales identificando los factores que contribuyen a la naturaleza real de este estado, cubriendo una amplia concepción del sistema.

Esta metodología se basa en el paradigma del aprendizaje; puede describirse, además, como un proceso que emplea el concepto de sistemas de actividad humana como un medio de conseguir e INVESTIGAR la situación en estudio, cómo efectuar acciones para mejorarlas.

La MSB tiene sus variantes, los que se utilizarán en este trabajo de investigación, de acuerdo a la naturaleza del problema de la gestión de recursos humanos como son:

- a. La concepción de la MSB de los Sistemas de Información de personal.
- b. El sistema administrativo estratégico.
- c. Análisis y Diseño de sistemas de información.

Con todo esto, el problema de la gestión de recursos humanos de la UNCP se estructura. Se definirán las tareas que necesitan ser realizadas para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

## **I.2 REFERENCIA HISTÓRICA DE LA UNCP**

La Universidad Nacional del Centro del Perú tiene sus primeros antecedentes con la creación de la Universidad Comunal del Centro del Perú (UCCP).

El 25 de Julio de 1942 surgió la primera Comisión Organizadora del Comité Pro Universidad Nacional de Junín; desde esta fecha hubieron organizaciones y comités gestores de creación de dicha Universidad los que no tuvieron éxito, hasta que el 05 de Marzo de 1959 se renovó el comité siendo Presidente el Dr. Jesús Véliz Lizárraga. Los Miembros del Comité analizaron las gestiones realizadas por las anteriores comisiones y llegaron a la conclusión de plantear la creación de una Universidad surgida por el esfuerzo de toda la comunidad con una base filosófica distinta a las existentes que vincule permanentemente a la realidad regional y nacional. Así se dio inicio a la campaña pro UCCP, especialmente por las comunidades campesinas lideradas por el comunero Elías Tácunan Cahuana y los delegados de 123 instituciones quienes se constituyeron en Huancayo el 10 de Marzo de 1959, en la que se firmó el acta de fundación de la UCCP con una administración privada. Finalmente el 11 de Julio del mismo año los delegados suscribieron la Escritura Pública de Constitución de la Universidad, con las siguientes autoridades:

|                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Rector                          | : Dr. Javier Pulgar Vidal.       |
| Director Gerente                | : Dr. Jesús Véliz Lizarraga.     |
| Director Financiero             | : Dr. Víctor Alfonso De La Peña. |
| Director de Coordinación        | : Dr. José Illanes Torino.       |
| Director de Relaciones Públicas | : Luis F. Caballero.             |

Para el funcionamiento de la UCCP, era necesario obtener la autorización del Ministerio de Educación; para lo cual emitió la Resolución Ministerial N° 17493 del 30 de Noviembre de 1959 en la que se nombró una comisión de evaluación y con informe favorable de ésta se expide el Decreto Supremo N° 46 con fecha 16 DE DICIEMBRE DE 1959 rubricado por el Presidente de la República Dr. Manuel Prado Ugarteche que en su artículo 1° señala:

Art. 1° "Reconócese la fundación y autorízase el funcionamiento de la Universidad Comunal del Centro del Perú, la que tendrá carácter de Universidad Particular, con sede en la ciudad de Huancayo".

De inmediato se procedió a efectivisarse donaciones y adquisiciones de infraestructura, tales como:

1. El 09 de Noviembre de 1959 se adquirió el inmueble, sito en la calle Real 160 Huancayo (actual sede del local central), por la suma de S/. 400,000.00 Soles Oro.
2. El Sr. Manuel Alonso Flores donó S/. 50,000 Soles Oro con lo que se pagó un área de 644 m<sup>2</sup> del actual local central.
3. El 17 de Febrero de 1961, el Arzobispado de Huancayo transfirió en venta la actual Granja Agropecuaria de Yauris de un área de 80,000 m<sup>2</sup>, por la suma de S/. 150,000.00 Soles Oro.

En 1960 se realizó el primer examen de admisión a las facultades creadas siguientes:

1. Ciencias Geográficas y Planeamiento;
2. Recursos Naturales;
3. Ciencias Forestales;
4. Zootecnia;
5. Agricultura y Oceanografía;
6. Ingeniería Industrial;
7. Economía, Estadística y Finanzas;
8. Administración Pública y Privada;
9. Contabilidad, Comercio y Cálculo Actuarial;
10. Ciencias Sociales y Seguridad Social;
11. Educación Comunal y
12. Arquitectura Social.

Con el funcionamiento de la Universidad en la ciudad de Huancayo, los pobladores organizados en lugares distantes, gestionaron la creación de filiales, surgiendo las siguientes:

- En Lima (hoy Universidad Nacional "Federico Villareal") con las carreras de Arquitectura, Economía, Ciencias Financieras y Contables y Educación Inicial, Primaria y Secundaria.
- En Huacho (hoy Universidad Nacional "José Faustino Sánchez Carrión") con las especialidades de Agricultura y Oceanografía (actual Pesquería), Administración y Contabilidad.



- En Cerro de Pasco (hoy Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión”) con las carreras de Educación Secundaria y de Ingeniería Industrial.
- En Huánuco (hoy Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”) con las carreras de Administración, Recursos Naturales (Agronomía) y Contabilidad.

Luego de gestiones, discusiones, movilizaciones del pueblo de Huancayo, comunidades, estudiantes y docentes de la UCCP, el 02 de Enero de 1962 se expide la Ley N° 13827 de NACIONALIZACIÓN de la Universidad firmada por, el entonces, presidente de la República Dr. Manuel Prado Ugarteche y el Ministerio de Educación Dr. Dar Acevedo indicando en su:

Art. N°1 “Conviértase por la presente Ley, la Universidad Comunal del Centro del Perú, en Universidad Nacional del Centro del Perú, con sede en la ciudad de Huancayo, regida por Ley Universitaria N° 13417”.

Como Universidad Nacional del Centro del Perú, el gobierno dotó las siguientes estaciones experimentales:

1. Por Ley N° 15129 el 08 de Agosto de 1965 se transfiere la Estación Experimental Agrícola de Junín hoy Estación Experimental Agropecuaria de el Mantaro: (EEAM) de una extensión de 80 hectáreas a la UNCP.

2. Por la misma Ley se transfiere la Granja Agropecuaria de Satipo hoy Estación Experimental Agropecuaria de Satipo: (EEAS) de una extensión de 266.95 hectáreas.

La Cerro de Pasco Cooper Corporation con fecha del 22 de Abril de 1965 transfiere en donación una extensión de 20.2 hectáreas el fundo el Porvenir, ubicado en el Km. 4.5 de la Carretera Central (actual Ciudad Universitaria).

Las exigencias de la sociedad y del entorno en su conjunto, permitió la creación de nuevas carreras profesionales y su diversificación, inclusive su descentralización a lugares como la provincia de Satipo (1995) y Junín (1996), en la que ya se iniciaron sus actividades académicas. De igual forma se está dando partida de nacimiento en la Provincia de Tarma.

Así mismo por las necesidades internas y externas se ha creado la Escuela de Post Grado, la misma que a partir de 1991 viene funcionando y dando mayor nivel académico en cuanto se refiere a investigación.

### ***I.3 FACULTADES, CARRERAS PROFESIONALES Y POST GRADO***

La UNCP, actualmente cuenta con 20 facultades, 28 carreras Académicas Profesionales y una Escuela de Post Grado con cinco especialidades de Maestrías:

#### ***I.3.1 Pre Grado***

- 01 Administración de Empresas.
- 02 Agronomía.
- 03 Antropología.
  - . Ciencias de la Comunicación.
- 04 Arquitectura.
- 05 Ciencias Agrarias de Satipo.
  - . Agronomía.
  - . Forestales.
  - . Ingeniería en Industrias Alimentarias.
  - . Zootecnia.
- 06 Contabilidad.
- 07 Economía.
- 08 Enfermería.
- 09 Ingeniería Eléctrica.
  - . Ingeniería de Sistemas.
- 10 Ingeniería Forestal.
- 11 Ingeniería en Industrias Alimentarias.
- 12 Ingeniería Mecánica.
- 13 Ingeniería Metalúrgica y de Materiales.

- 14 Ingeniería de Minas.
- 15 Ingeniería Química.
- 16 Medicina Humana.
- 17 Pedagogía y Humanidades.
  - . Biología y Química.
  - . Ciencias Sociales e Historia.
  - . Educación Física.
  - . Educación Inicial.
  - . Educación Primaria.
  - . Español y Literatura.
  - . Matemática y Física.
- 18 Sociología.
- 19 Trabajo Social.
- 20 Zootecnia.

### 1.3.2 Post Grado

- 01 Maestría en Desarrollo Rural.
- 02 Maestría en Didáctica Universitaria.
- 03 Maestría en Suelos Andinos y Tropicales.
- 04 Maestría en Sistemas de Producción Agropecuaria.
- 05 Maestría en Administración.
  - . Finanzas.
  - . Informática para la Gestión.

## ***1.4 MARCO INSTITUCIONAL Y LA UNIVERSIDAD PERUANA***

Como en toda organización dinámica, la UNCP tuvo y tiene una serie de cambios, en diversos aspectos en lo académico, investigación; extensión y proyección social, administrativo y gobierno, bienestar social, infraestructura y especialmente en la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En aplicación de la Ley Universitaria 23733 y del Estatuto Universitario, la estructura académica y administrativa consigna un sistema de Facultades, carreras Académicas Profesionales, con Departamentos Académicos y régimen de estudios, actualmente, de carácter semestral y currículum flexible o rígido, según sea el caso.

### **1.4.1 Estructura General**

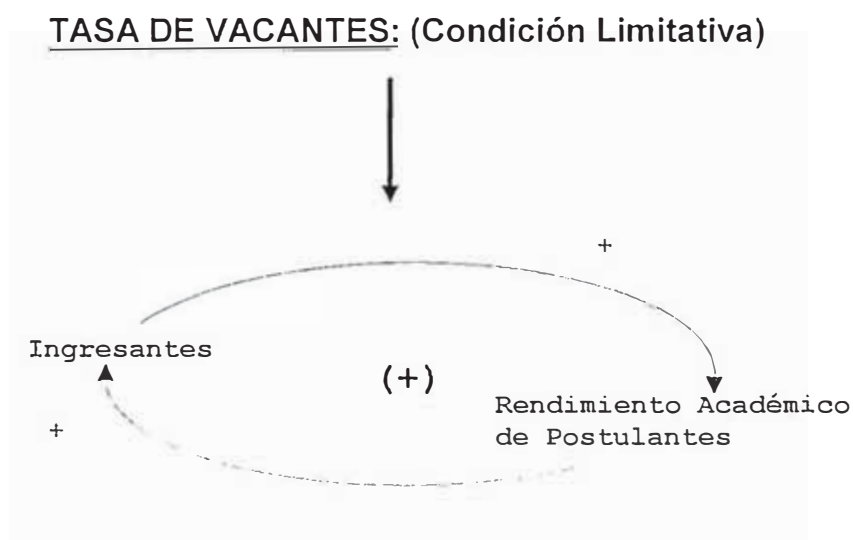
Para el normal desarrollo de sus funciones de la UNCP ha determinado la Estructura Orgánica de acuerdo a la Ley 23733 y el Estatuto Universitario, estructura que viene modificando acorde con los cambios de la realidad de la región, del país y del mundo, esto por el carácter coyuntural técnico, económico y social de las necesidades de su interno y entorno.

## I.4.2 Recurso Humano de la Universidad Nacional del Centro del Perú

### I.4.2.1 POSTULANTES E INGRESANTES.

Con la fijación de vacantes por cada proceso de admisión, se convoca a los jóvenes a postular a una de las carreras profesionales proceso que implementa la selección periódica dos veces por año desde el año de 1990.

En cada proceso de admisión, el número de vacantes es constante que lo determina cada facultad dependiendo de muchos factores, entre ellos limitaciones de infraestructura, laboratorios, mobiliario, personal docente, presupuesto; mientras que el número de ingresantes con el rendimiento académico de los postulantes tienen una causa - efecto positivo esto debido a una política del consejo universitario, que a partir del proceso de admisión 1997-II; el ingreso es con la nota mínima de 10.5



Si bien, la tasa de vacantes es limitada y constante, la misma que es fijada por cada facultad; el número de ingresantes es mayor en la medida que el rendimiento académico de los postulantes sea mayor; al mismo tiempo, a mayor número de postulantes, aumenta el rendimiento académico (competitividad). Por lo que el fenómeno causa - efecto del proceso de admisión a la UNCP es positivo.

CUADRO N° 1

Vacantes, Postulantes e Ingresantes según, modalidad, Admisión 1997 - I (\*)

| VACANTES |     |      |      |     |     |      |      |      |     |      |      | POSTULANTES |     |      |      |      |     |      |      |     |     |      |      | INGRESANTES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|-----|------|------|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|-------------|-----|------|------|------|-----|------|------|-----|-----|------|------|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| EXA      | C   | 1os  | DEP  | TRA | TRA | SEG. | TO-  | EXA  | C   | 1os  | DEP  | TRA         | TRA | SEG. | TO-  | EXA  | C   | 1os  | DEP  | TRA | TRA | SEG. | TO-  |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ADM      | P   | PUES | DEST | INT | EXT | CAR. | TAL  | ADM  | P   | PUES | DEST | INT         | EXT | CAR. | TAL  | ADM  | P   | PUES | DEST | INT | EXT | CAR. | TAL  |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 989      | 132 | 73   | 41   | 40  | 38  | 38   | 1351 | 5383 | 111 | 177  | 03   | 65          | 24  | 23   | 5786 | 1013 | 111 | 50   | 02   | 23  | 14  | 08   | 1221 |             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

(\*) Fuente: Informe Académico y Económico de Comisión de Admisión 1997 - I



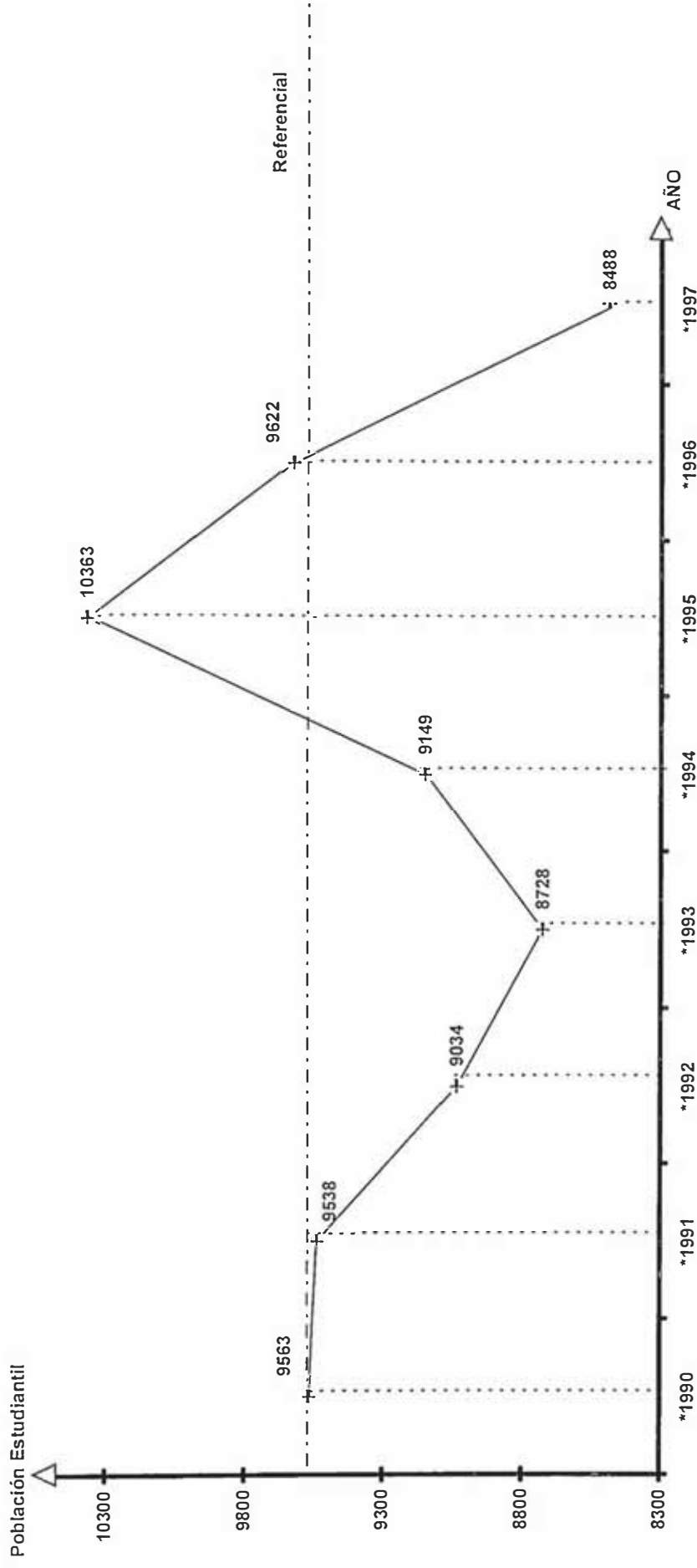
En el proceso de admisión de 1997-I se ha aportado 1351 vacantes y por factores de la no cobertura en algunas modalidades como por ejemplo CPU, primeros puestos, deportistas destacados, traslados, solo ingresaron 1221 estudiantes, habiéndose presentado 5,786 postulantes con lo que arroja una competitividad de 4.74 postulantes por vacante.

## CUADRO N° 2

### I.4.2.2 POBLACIÓN ESTUDIANTIL UNCP: 1990 - 1997

| AÑO            | 1990        | 1991       | 1992       | 1993       | 1994       | 1995    | 1996    | 1997        |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|------------|---------|---------|-------------|
| POBLACIÓN      | 9,563       | 9,538      | 9,034      | 8,728      | 9,149      | 10,363  | 9,622   | 8,488       |
| DIFERENCIA     | Referencial | 25(-)      | 529(-)     | 835(-)     | 414(-)     | 800(+)  | 59(+)   | 1,075(-)    |
| TASA ( + / - ) | Referencial | 0.26 ( - ) | 5.53 ( - ) | 8.73 ( - ) | 4.33 ( - ) | 8.36(+) | 0.62(+) | 11.24 ( - ) |

# CURVA DE VARIACIÓN DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL: 1990 - 1997



El fenómeno de población estudiantil en la UNCP está sujeto a muchos factores: Así por ejemplo del año 1990 a 1993 tiene un descenso por factores sociales - económicos, también políticos, pues la deserción fue muy fuerte por esos motivos; y que para el año 1994 tiene la tendencia a recuperar su población, hasta que en 1995 tuvo su máxima población debido al retorno de muchos desplazados y que conllevó a un replanteo de currícula de estudios y a un mayor énfasis de rendimiento académico tanto en los docentes como en los alumnos y a la aplicación del Decreto Legislativo N° 739 de fecha 11 de diciembre de 1991, donde indica normas mínimas de exigencia académica para los estudiantes universitarios. Del año 1995 al presente, tiene una baja muy sostenida debido a esos factores y también de otras índoles académicas; así como por ejemplo, que el Consejo Universitario el 14 de julio de 1997 acordó según resolución N° 5979-97-CU admitir ingresantes a la UNCP con nota mínima aprobatoria de 10,50 con lo que en tres facultades no hubieron ingresantes con la modalidad de examen de admisión, éstas fueron:

- Trabajo Social,
- Sociología y
- Antropología.

También hubieron facultades un mínimo número de ingresantes . Por ejemplo:

- Ing. Forestal 01 ingresante.
- Ing. Zootecnia 02 ingresantes.
- Ing. Agronomía 02 ingresantes.

### I.4.2.3 POBLACIÓN ESTUDIANTIL MATRICULADA EN 1997-I

En 1997-I registraron matrícula un número de 8,488 alumnos dispersados en las 28 carreras profesionales, tanto en la sede de Huancayo, Satipo y Junín, constituidos en 197 aulas o secciones, haciendo un promedio de 43.0 alumnos por aula.

Cada semestre se presenta una tasa de deserción estudiantil; por factores esenciales como son: del orden económico, familiar, salud, disconformidad, desadaptación académica, etc. Así, por ejemplo, en el semestre 1997-I, ocurrió una tasa de deserción considerable. Pues, la carrera profesional de mayor tasa de abandono fue la de antropología con un 8.0% y en segundo orden la carrera de sociología con un 4.1%. Este despoblamiento estudiantil generalizado significó pérdida para la UNCP en el orden de 150 alumnos en este semestre. Este fenómeno se presenta con mayor énfasis en los primeros años de estudios.

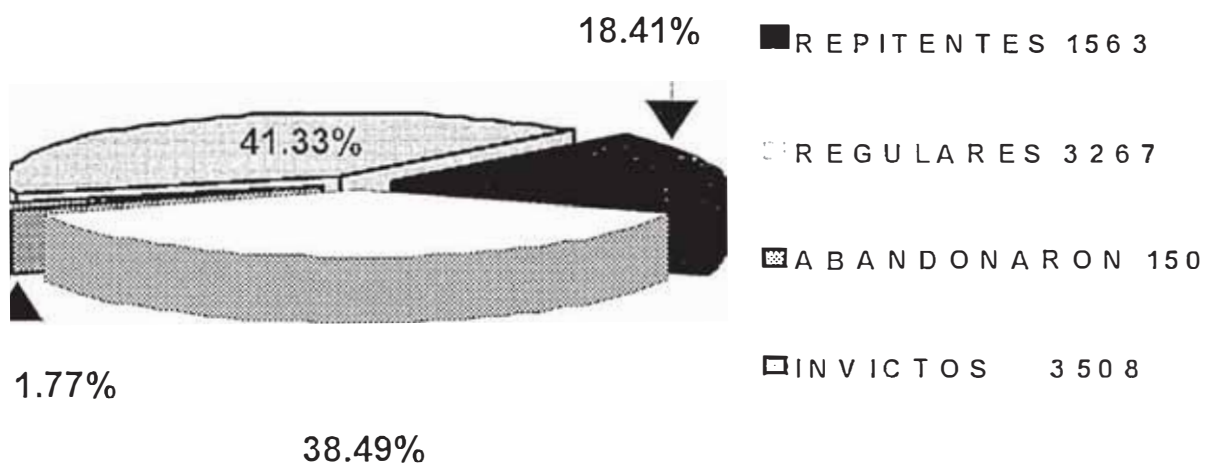
Durante el semestre académico de 1997-I el conjunto de alumnos aplazados llega a una tasa de 18.4% de los matriculados de las 28 carreras profesionales. La carrera con el mayor porcentaje de desaprobados es Metalurgia con 45.7% del alumnado, seguido de la carrera de Ingeniería Química con 38.9% de sus alumnos mientras que la carrera profesional de Español y Literatura de la facultad de Pedagogía y Humanidades fue de la tasa más baja de alumnos desaprobados con 0.7%.

De la población estudiantil los que lograron aprobar el semestre académico 1997-I son considerados como un índice de eficiencia académica de enseñanza aprendizaje. La carrera profesional de más alta eficiencia fue la de Contabilidad con 71.6%, seguida por la carrera de Biología Química con 69.7% de eficiencia.

## DISTRIBUCIÓN DE RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LA POBLACIÓN

ESTUDIANTIL UNIVERSITARIA 1997 I

UNIVERSO: 8,480 ESTUDIANTES



(\*) Fuente: Oficina de Administración Académica.

#### I.4.2.4 POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO DOCENTE Y JEFES DE PRÁCTICA .

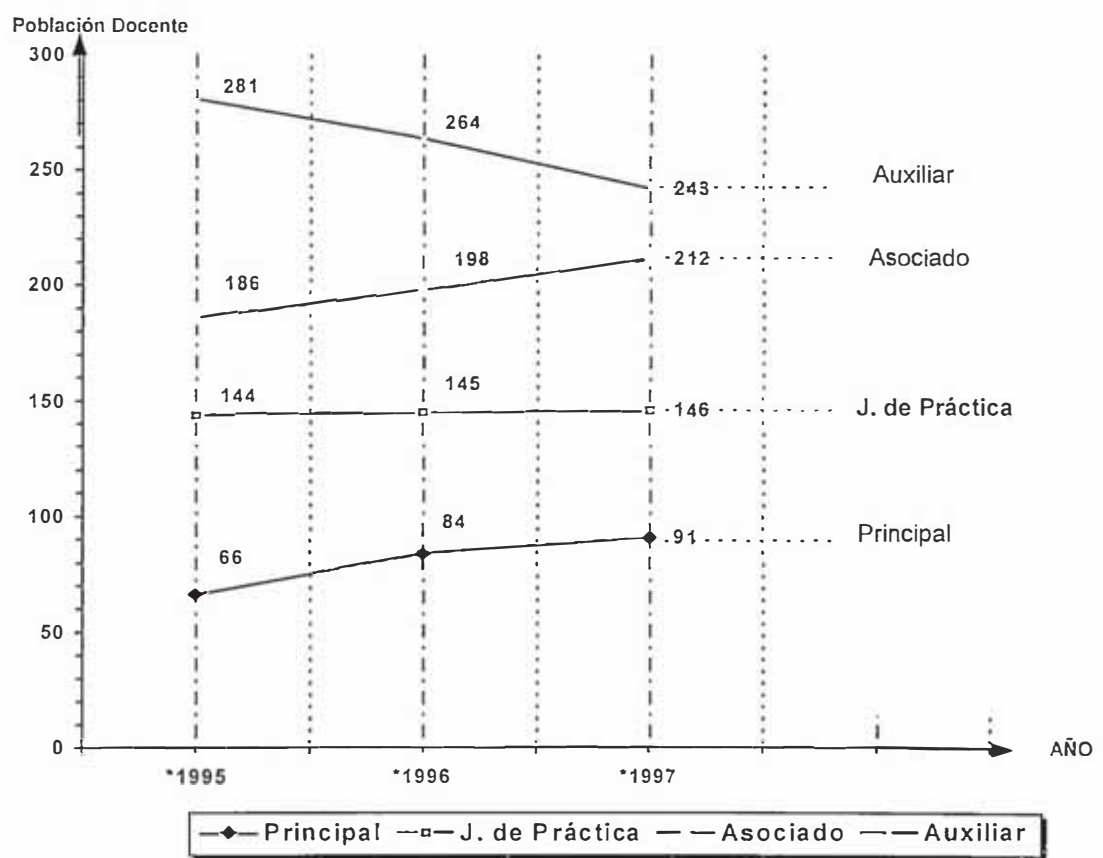
Para la formación profesional del estudiante, en las diferentes carreras profesionales, ha sido necesaria la incorporación de un potencial de recursos humanos, especialmente en lo que se refiere a la plana docente para el desarrollo del proceso de enseñanza, investigación, extensión, proyección y acción social; así se tiene en la UNCP, cada dependencia académica cuenta con un potencial humano profesional en sus departamentos académicos, laboratorios, centros experimentales, centros de investigación, bibliotecas especializadas, unidades de producción (Unidades de Gestión Empresarial: UGE) y otros que son necesarios para cumplir la misión de la Universidad.

**CUADRO N° 3**  
**POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO DOCENTES Y JEFES DE**  
**PRÁCTICA UNCP.**

| AÑO              | 1995 |       | 1996 |       | 1997 |       |
|------------------|------|-------|------|-------|------|-------|
|                  | N°   | %     | N°   | %     | N°   | %     |
| PRINCIPAL        | 66   | 9.75  | 84   | 12.16 | 91   | 13.15 |
| ASOCIADO         | 186  | 27.47 | 198  | 28.65 | 212  | 30.64 |
| AUXILIAR         | 281  | 41.51 | 264  | 38.21 | 243  | 35.12 |
| JEFE DE PRÁCTICA | 144  | 21.27 | 145  | 20.98 | 146  | 21.09 |
| TOTAL            | 677  | 100   | 691  | 100   | 692  | 100   |



## INDICADOR COMPARATIVO DE RR. HH. DOCENTES POR CATEGORÍAS



La población docente de la UNCP en el período 1995 - 1997 tuvo un crecimiento no muy sostenido, debido a la limitación presupuestal del Gobierno Central. Sin embargo, por política institucional de incentivos hubieron ascensos de docentes, como se puede apreciar, es creciente la población de docentes principales (3.40%) y asociados (3.17%) en este período, y en la categoría de auxiliares tuvo un descenso (-6.39%) poblacional.

#### CUADRO N°4

#### POBLACIÓN DOCENTE UNCP 1997

NOMBRADOS Y CONTRATADOS: UNIVERSO 546

| CATEGORÍA | DEDICACIÓN | N°  | TOTAL | %     |
|-----------|------------|-----|-------|-------|
| PRINCIPAL | DE         | 81  | 91    | 16.67 |
|           | TC         | 09  |       |       |
|           | TP         | 01  |       |       |
| ASOCIADO  | DE         | 177 | 212   | 38.83 |
|           | TC         | 30  |       |       |
|           | TP         | 05  |       |       |
| AUXILIAR  | DE         | 60  | 243   | 44.50 |
|           | TC         | 117 |       |       |
|           | TP         | 66  |       |       |

Según la Ley Universitaria 23733 y del Estatuto de la UNCP, la labor del Jefe de Práctica es previa a la labor docente, por lo tanto, hago la distinción por separado:

### CUADRO N°5

Población de Jefes de Práctica UNCP 1997.

Nombrados y Contratados: Universo 146.

| DEDICACIÓN | N° | %     |
|------------|----|-------|
| DE         | 69 | 47.26 |
| TC         | 64 | 43.84 |
| TP         | 13 | 08.90 |

Población total (PT)= N° de docentes universitarios (DU) + N° de Jefes de Práctica (JP): 692

$$PT = N^{\circ} DU + N^{\circ} JP$$

$$PT = 546 + 146$$

$$PT = 692$$

#### I.4.2.5 POBLACIÓN DOCENTE Y JEFES DE PRÁCTICA SEGÚN GRADO ACADÉMICO / TÍTULO MÁS ALTO ALCANZADO : 1997.

De acuerdo a la Ley Universitaria No 23733, para ingresar a la carrera docente universitaria debe contar con el grado de Doctor, Maestro o Título Profesional y para realizar la actividad de Jefe de Práctica se requiere como mínimo tener el grado de Bachiller, todos estos Grados y Títulos deben ser conferidos por una Universidad. La selección se realiza en cada facultad conforme a un Reglamento de Concurso, aprobado por el Consejo Universitario y como resultado de estos concursos se tiene el cuadro siguiente:

#### CUADRO N°6

Cuadro de Docentes y Jefes de Práctica según Grado Académico / Título más alto alcanzado 1997.

| GRADO ACADÉMICO / TÍTULO PROFESIONAL | N°  | %      |
|--------------------------------------|-----|--------|
| DOCTOR                               | 06  | 0.87   |
| MAESTRO                              | 34  | 4.91   |
| T. PROFESIONAL                       | 564 | 81.50  |
| BACHILLER                            | 88  | 12.72  |
| TOTAL                                | 692 | 100.00 |

#### I.4.2.6 POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO.

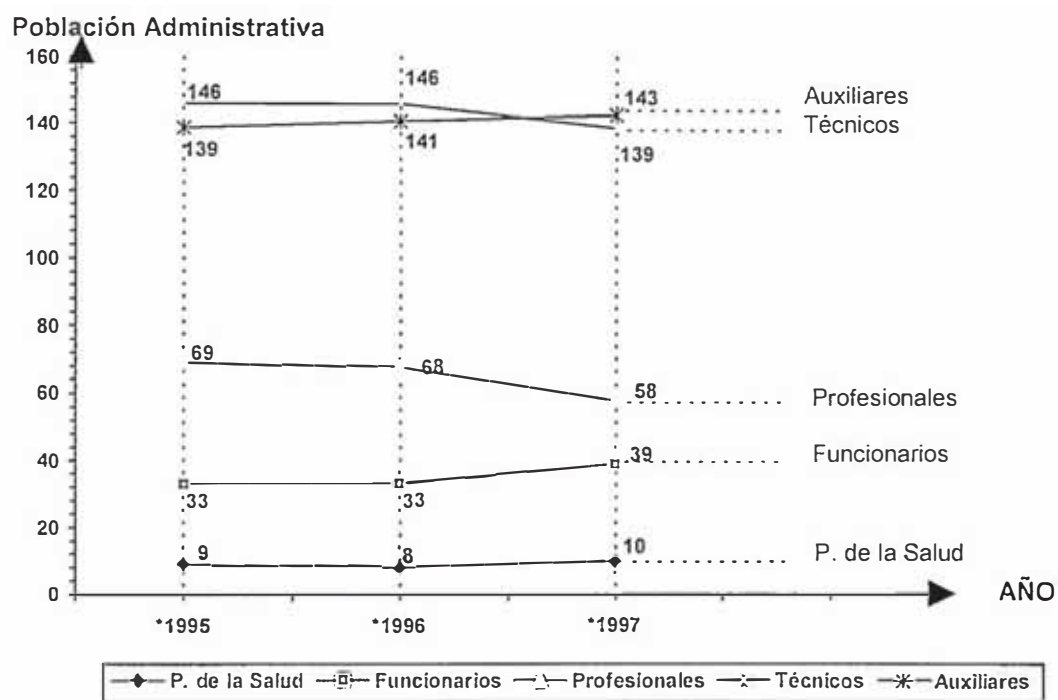
El recurso humano quienes cumplen labor administrativa en la UNCP se encuentra distribuido de acuerdo a las especialidades de su formación académica, profesional, técnica y experiencias de cada uno de ellos.

CUADRO N° 7

RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNCP  
1995 - 1997

| NIVELES \ AÑO                | 1995 |       | 1996 |       | 1997 |       |
|------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|
|                              | N°   | %     | N°   | %     | N°   | %     |
| FUNCIONARIOS                 | 33   | 8.33  | 33   | 8.33  | 39   | 10.03 |
| PROFESIONALES                | 69   | 17.43 | 68   | 17.18 | 58   | 14.91 |
| TÉCNICOS                     | 146  | 36.87 | 146  | 36.87 | 139  | 35.73 |
| AUXILIARES                   | 139  | 35.10 | 141  | 35.60 | 143  | 36.76 |
| PROFESIONALES<br>DE LA SALUD | 9    | 2.27  | 8    | 2.02  | 10   | 2.57  |
| TOTAL                        | 396  | 100   | 396  | 100   | 389  | 100   |

## INDICADOR COMPARATIVO DE RR. HH. ADMINISTRATIVO POR NIVELES



Se observa que la mayor población de recursos humanos está entre el personal técnico y auxiliar, en quienes se debe focalizar su atención para el desarrollo organizacional. Se observa también que se tiene una baja en el número de técnicos y profesionales por muchos factores, entre ellos pasaron a ser cesantes, y algunos profesionales al nivel de funcionarios, de aquí, que en este último nivel el número se incrementó sustantivamente en un año (1996 - 1997). Además existió un leve incremento en el número de auxiliares, por haberse creado unidades de gestión empresarial dentro de la universidad. En general, del año 1995 al año 1997 hubo un descenso en el número de personal administrativo debido a que, de alguna manera, algunos procesos se han automatizado, así por ejemplo en Biblioteca, Contaduría, Remuneraciones y Administración Académica.

Para el año de 1997 se tiene un total de 389 trabajadores administrativos entre mujeres y varones profesionales, técnicos y auxiliares, quienes cubren los requerimientos de servicios de apoyo en lo académico. Sin embargo, también son elemento fundamental, en el marco de recursos humanos, para el desarrollo de la universidad.

## CUADRO N° 8

## POBLACIÓN ADMINISTRATIVA UNCP 1997

Universo 389

| NIVEL                        | CATEGORÍAS | N° | TOTAL | %     |
|------------------------------|------------|----|-------|-------|
| FUNCIONARIOS                 | F - 4      | 7  | 39    | 10.03 |
|                              | F - 3      | 24 |       |       |
|                              | F - 2      | 8  |       |       |
| PROFESIONALES<br>(SP)        | A          | 4  | 58    | 14.91 |
|                              | B          | 7  |       |       |
|                              | C          | 17 |       |       |
|                              | D          | 21 |       |       |
|                              | E          | 7  |       |       |
|                              | F          | 2  |       |       |
| TÉCNICOS<br>(ST)             | A          | 68 | 139   | 35.73 |
|                              | B          | 39 |       |       |
|                              | C          | 17 |       |       |
|                              | D          | 8  |       |       |
|                              | E          | 6  |       |       |
|                              | F          | 1  |       |       |
| AUXILIARES<br>(SA)           | A          | 23 | 143   | 36.76 |
|                              | B          | 27 |       |       |
|                              | C          | 43 |       |       |
|                              | D          | 38 |       |       |
|                              | E          | 12 |       |       |
|                              | F          |    |       |       |
| PROFESIONALES DE LA<br>SALUD | F - 3      | 1  | 10    | 2.57  |
|                              | S - 5      | 6  |       |       |
|                              | S - 4      | 2  |       |       |
|                              | S - 3      | 1  |       |       |



#### I.4.2.7 RELACIÓN POBLACIÓN ESTUDIANTIL VERSUS POBLACIÓN DOCENTE Y ADMINISTRATIVA.

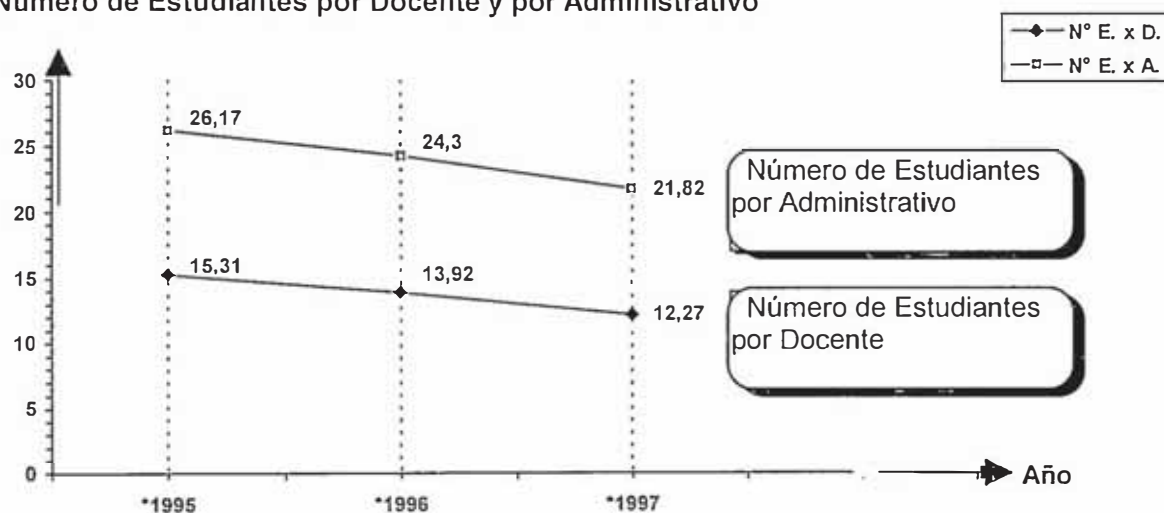
En este rubro se analiza la relación existente entre la población estudiantil con la población docente y administrativa. Relación que nos dará un indicador de la calidad de servicio al estudiante en lo académico y en lo administrativo respectivamente para su formación profesional.

CUADRO N° 9

| POBLACIÓN Y RELACIÓN                  | 1995   | 1996  | 1997  |
|---------------------------------------|--------|-------|-------|
| Población Estudiantil                 | 10,363 | 9,622 | 8,488 |
| Población Docente                     | 677    | 691   | 692   |
| Población Administrativa              | 396    | 396   | 389   |
| Relación Estudiantes/Docentes         | 15.31  | 13.92 | 12.27 |
| Relación Estudiantes/Administrativos. | 26.17  | 24.30 | 21.82 |

**INDICADOR DE SERVICIO DE NÚMERO DE ESTUDIANTES POR  
CADA DOCENTE Y POR CADA ADMINISTRATIVO.**

Número de Estudiantes por Docente y por Administrativo



Se observa que por cada docente existieron durante el año 1997 12 estudiantes, indicador que ha venido disminuyendo desde 1995 y 1996 que fueron de 15 y 14 alumnos por docente, respectivamente, lo que permite observar que existe un adecuado servicio académico, en lo que se refiere a la población estudiantil.

Del mismo modo, por cada trabajador administrativo existieron, en el mismo año 22 estudiantes, indicador que ha venido descendiendo desde 1995 y 1996 que fueron de 26 y 24 alumnos por administrativo, respectivamente, lo que permite afirmar que existe, relativamente, un buen servicio administrativo al estudiante.

#### **I.4.3 La Universidad Peruana y la UNCP.**

En los últimos tiempos es común leer y escuchar sobre la globalización de los mercados y de la economía. Esto significa que constantemente se van reduciendo o eliminando una serie de barreras para el intercambio tecnológico y de productos, se van haciendo más simples las comunicaciones y facilitando el intercambio de información, y con ello el conocimiento se va difundiendo con mayor rapidez; el aprendizaje de las organizaciones se hacen cada vez más sostenidos por lo que las universidades, en particular, se convierten cada vez mejor en organizaciones inteligentes.

En este contexto, la UNCP dentro del marco de la Universidad Peruana tiene una presencia significativa como resultado de su entorno político, social, económico, cultural, tecnológico y fundamentalmente, del recurso humano de la región y del país entero. La Universidad como organización inteligente expresa un momento de tránsito de la crisis de orden estructural hacia un PROFUNDO CAMBIO, como el resultado del desarrollo de la revolución científica - tecnológica y la globalización de la economía y del mercado, producido en la última década.

Desde la creación de la primera Universidad de América del sur (San Marcos), el nacimiento de otras universidades se mantuvo como respuesta a la posibilidad de solucionar el gran problema de la formación de profesionales preparados científicamente en las diferentes áreas del conocimiento.

### CUADRO N° 10

#### PROCESO DE CREACIÓN DE UNIVERSIDADES EN EL PERÚ

| Período de Creación (Años) | Nacional  | Privada   | Total     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1500 a 1600                | 1         | 0         | 1         |
| 1601 a 1700                | 2         | 0         | 2         |
| 1701 a 1800                | 0         | 0         | 0         |
| 1801 a 1900                | 3         | 0         | 3         |
| 1901 a 1960                | 2         | 1         | 3         |
| 1961 a 1980                | 17        | 9         | 26        |
| 1981 a 1996                | 3         | 19        | 22        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>28</b> | <b>29</b> | <b>57</b> |

Así el proceso de creación de más universidades en el Perú con mayor número se dio en el período de 1961 a 1980, seguidamente en el período del año 1981 a 1996.

#### I.4.3.1 POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD PERUANA Y LA UNCP.

La demanda por la educación universitaria en el país es significativa, teniendo en consideración que para 1996, la población matriculada fue de 392,174 estudiantes, atendidos académicamente por 35,382 docentes y administrativamente por 19,610 trabajadores no docentes. Lo que indica que en el año 1996 el servicio académico y administrativo al estudiante, a nivel nacional fue de:

11.0 estudiantes por docente.

20.0 estudiantes por administrativo.

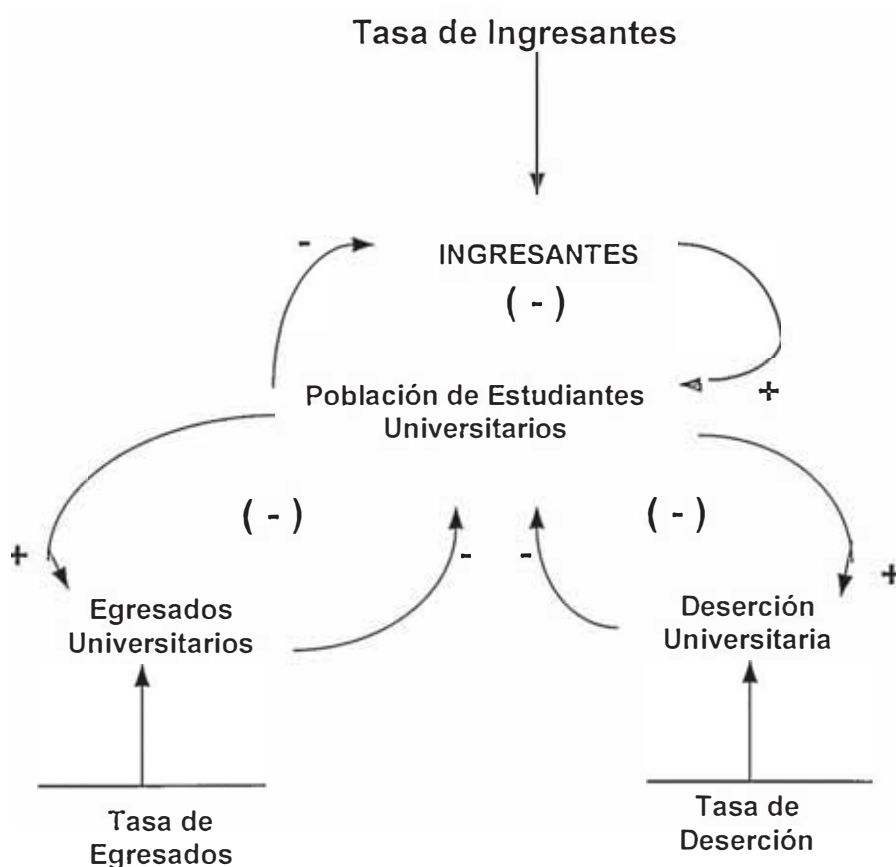
CUADRO N° 11

POBLACION ESTUDIANTIL EN LA UNIVERSIDAD PERUANA.

| AÑO           | 1985    | 1986    | 1987    | 1988    | 1989    | 1990    | 1991    | 1992    | 1993    | 1994    | 1995    | 1996    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| UNIVERSIDADES |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| PÚBLICAS      | 228,270 | 229,516 | 232,797 | 221,520 | 223,098 | 233,625 | 237,068 | 242,499 | 235,943 | 242,133 | 246,678 | 238,390 |
| PRIVADAS      | 126,424 | 131,614 | 144,351 | 137,077 | 142,143 | 81,173  | 137,062 | 143,623 | 132,509 | 123,894 | 126,230 | 153,784 |
| TOTAL         | 354,694 | 361,130 | 377,148 | 358,597 | 365,241 | 314,798 | 134,130 | 386,122 | 368,452 | 366,027 | 372,908 | 392,174 |

De estos datos se desprende que el año 1996, el 60.78 % corresponde a las universidades públicas y el 39.22 % a las universidades privadas. Además que con el modelo del Diagrama Causal la evolución de la población de estudiantes universitarios del Perú la tasa de incremento de esta población permanece relativamente constante, debido a la tasa de ingresantes, a la de egresados y a la tasa de deserción.

### DIAGRAMA CAUSAL DE EVOLUCIÓN DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL UNIVERSITARIA



La UNCP en 1996 a nivel nacional captó el 2.5% de estudiantes universitarios y a nivel de las universidades públicas el 3.8%, relativamente

poco significativa. Como referencia, a nivel nacional, la universidad Mayor de San Marcos es la que captó mayor población estudiantil; así en el año 1996 captó el 17.6% y la UNFV, en el mismo año, captó el 16.6%; mientras que a nivel de provincias la de San Agustín de Arequipa representa la más alta población con 7.7% y San Luís Gonzaga de Ica con 7.5%.

A nivel de la Región Andrés Avelino Cáceres se tiene 4 universidades nacionales; la UNCP es el que capta el mayor porcentaje de población estudiantil:



## CUADRO N° 12

ÍNDICES PORCENTUALES DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LAS  
UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN: 1996.

|   | UNCP | UNDAC | UNHV | UNAS | TOTAL % (REGIÓN) |
|---|------|-------|------|------|------------------|
| Porcentaje de<br>Población<br>Estudiantil | 3.8  | 2.2   | 2.6  | 0.4  | 9.0              |

De esta manera se afirma que las Universidades Nacionales de la Región AAC capta solamente el 9.0% de la población estudiantil de las universidades públicas del Perú.

CUADRO N° 13

I.4.3.2 POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA Y LA UNCP.

| UNIVERSIDADES | 1985   | 1986   | 1987   | 1988   | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PÚBLICAS      | 13,969 | 15,600 | 16,320 | 16,344 | 17,197 | 17,470 | 19,424 | 18,698 | 18,473 | 18,930 | 19,841 | 19,247 |
| PRIVADAS      | 6,228  | 7,043  | 7,242  | 8,676  | 8,108  | 9,423  | 8,492  | 9,270  | 9,457  | 9,871  | 10,345 | 16,135 |
| TOTAL         | 20,197 | 22,047 | 23,772 | 25,320 | 23,305 | 26,893 | 27,916 | 27,968 | 27,930 | 28,801 | 30,186 | 35,382 |

Las universidades públicas, en el año 1996 tuvieron, el 54.39% de la población docente y las universidades particulares el 45.61%.

#### CUADRO N° 14

#### ÍNDICES PORCENTUALES DE LA POBLACIÓN DOCENTE DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN ANDRÉS AVELINO CACERES : 1996.

|  | UNCP | UNDAC | UNHV | UNAS | TOTAL % (REGIÓN) |
|--|------|-------|------|------|------------------|
| Porcentaje de Población de R. H. Docente | 3.5  | 2.0   | 1.7  | 0.8  | 8.0              |

La tabla anterior muestra que las Universidades Nacionales de la RAAC cubren solamente el 8.0% del total de la población docente de las Universidades Nacionales del Perú, y la UNCP tiene sólo el 3.5% y es la de mayor población de la región.

**CUADRO N° 15**

**I.4.3.3 POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA Y LA UNCP.**

|                      | 1985   | 1986   | 1987   | 1988   | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>UNIVERSIDADES</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>PÚBLICAS</b>      | 12,516 | 12,662 | 13,451 | 14,439 | 14,686 | 14,621 | 14,894 | 13,888 | 12,722 | 12,169 | 12,420 | 13,478 |
| <b>PRIVADAS</b>      | 3,359  | 3,550  | 3,591  | 3,683  | 3,668  | 4,031  | 4,032  | 4,407  | 4,749  | 4,853  | 4,956  | 6,132  |
| <b>TOTAL</b>         | 15,875 | 16,612 | 17,042 | 18,122 | 18,354 | 18,652 | 18,926 | 18,285 | 17,471 | 17,022 | 17,376 | 19,610 |

Las universidades públicas, en el año 1996, tuvieron el 68.73% de la población del recurso humano no docente y las universidades particulares el 31.27%

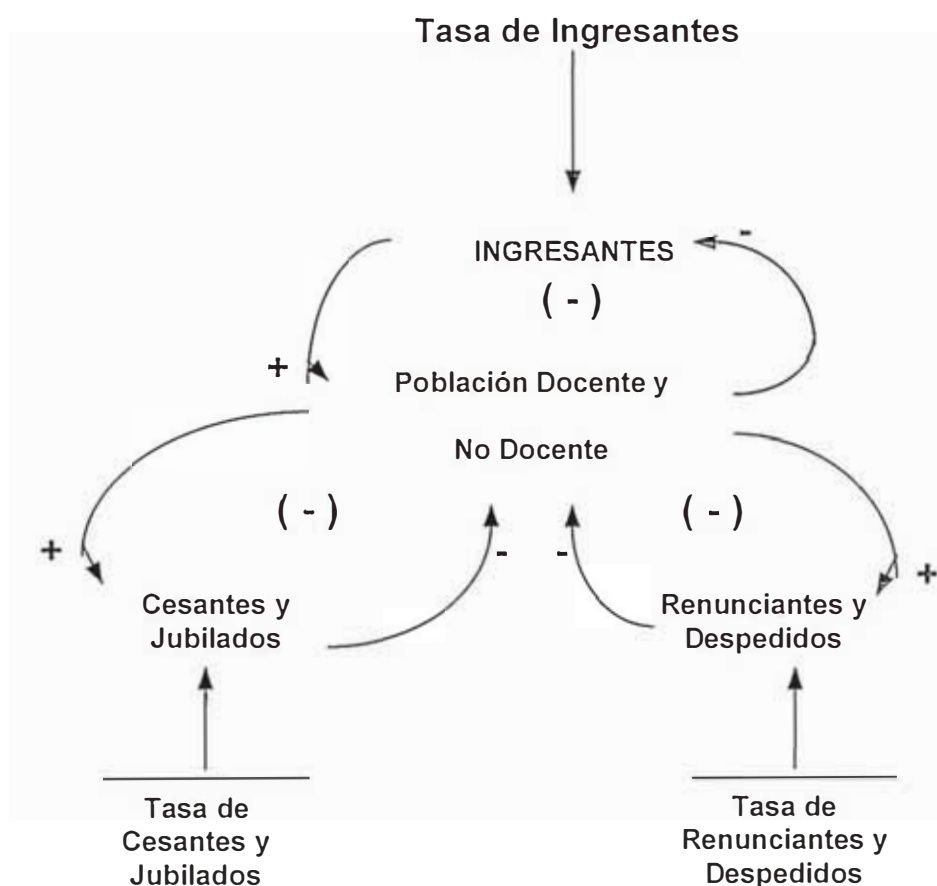
### CUADRO N° 16

#### ÍNDICES PORCENTUALES DE LA POBLACIÓN NO DOCENTE DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES DE LA REGIÓN ANDRÉS AVELINO CACERES : 1996.

|   | UNCP | UNDAC | UNHV | UNAS | TOTAL % (REGIÓN) |
|---|------|-------|------|------|------------------|
| Porcentaje de<br>Población de R.<br>H. no Docente | 3.2  | 2.3   | 1.9  | 1.8  | 9.2              |

Estos últimos datos indican que las Universidades Nacionales de la RAAC cubren el 9.2% del total de la población de no docentes de las universidades públicas del Perú y la UNCP cubre solamente el 3.2% y es la de mayor población de la región.

**MODELO DEL DIAGRAMA CAUSAL DE LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE RECURSO HUMANO DOCENTE Y NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA.**



**I.4.4 Presupuesto de la UNCP y la Universidad Peruana**

Los recursos financieros permiten a la Universidad Desarrollar sus actividades académicas y efectuar sus diferentes proyectos que anualmente son programados.

Las Universidades Estatales del país cuentan con recursos económicos reducidos; que con éstos no permitirían alcanzar las metas propuestas en la distribución porcentual. Sin embargo, ante esta situación, la Universidad como organización inteligente, y aprovechando la fortaleza

de su recurso humano, tiene puesta en ejecución sus Empresas Universitarias, las que generan recursos directamente recaudados (recursos propios), los mismos que se orientan a los aspectos académicos, incentivos y a la reinversión. De esta forma permiten, en estos últimos años, alcanzar las metas propuestas.

El porcentaje para la UNCP dentro del marco presupuestal de las Universidades Estatales fue del 3.6% para el año 1990. 3.5% para 1991, 3.6% para 1994, manteniéndose así en estas mismas tasas porcentuales hasta la actualidad. Como referencia, la mayor tasa porcentual de presupuesto es asignada a la Universidad Mayor de San Marcos que en el año 1990 tuvo una asignación de 15.7%, para 1991 se asignó el 16.3%; esta tasas no tienen variación significativa para los próximos años. De igual forma, la de menor tasa porcentual presupuestal es asignada a la Universidad de Huancavelica, que en promedio, desde 1990 a 1996 es 0.6%.

En cuanto se refiere a las asignaciones presupuestales, por alumno, la mayor asignación corresponde a la Universidad Nacional Agraria de la Selva con S/. 3,924.30 de presupuesto por estudiante en promedio de 1994 a 1996 y entre las Universidades de la Capital, la Universidad Agraria de la Molina es la de mayor asignación por alumno que corresponde a S/. 3,165.19.

La Universidad Nacional del Centro del Perú entre los años 1994 a 1996 recibió un promedio de S/. 891.30 como asignación presupuestal por alumno.

En 1994, como referencia, la asignación presupuestal se presenta por la ubicación geográfica, demostrándose que las cinco Universidades Nacionales ubicadas en la ciudad de Lima tuvieron una asignación de 35.87% y para las 23 Universidades de provincias se asignó el 63.49%.

#### I.4.4.1 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LOS AÑOS 1994, 1995 Y 1996 DE LA UNCP.

Los presupuestos de la UNCP fueron sometidos a procesos de conciliación presupuestaria, acciones que fueron emprendidas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público: DNPP y la Contaduría Pública de la Nación: CPN, logrando nuestro sector cumplir satisfactoriamente con estos procesos técnicos, con la suscripción de las actas de conciliación de los años 1994, 1995, 1996 y 1997 respectivamente y cada uno dentro del período que los correspondió.



**CUADRO N° 17**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL GASTO A NIVEL DE ASIGNACIONES GENÉRICAS POR**  
**FUENTES DE FINANCIAMIENTO : AÑOS 1994, 1995 Y 1996.**

| Asignaciones<br>Genéricas     | 1994               |           |                     | 1995              |            |                     | 1996              |            |                     |
|-------------------------------|--------------------|-----------|---------------------|-------------------|------------|---------------------|-------------------|------------|---------------------|
|                               | TESORO<br>PÚBLICO  | FEDU      | INGRESOS<br>PROPIOS | TESORO<br>PÚBLICO | FEDU       | INGRESOS<br>PROPIOS | TESORO<br>PÚBLICO | FEDU       | INGRESOS<br>PROPIOS |
|                               | GASTO<br>CORRIENTE | 9'406,474 | 1'653,876           | 2'337,792         | 13'275,132 | 2'008,271           | 3'159,872         | 14'608,492 | 2'011,596           |
| 01. Remuneraciones            | 4'069,784          | 921,254   | 341,708             | 6'151,546         | 1'136,112  | -----               | 6'460,809         | 1'135,700  | -----               |
| 02. Bienes                    | 1'112,114          | 177,216   | 782,248             | 1'243,892         | 15,172     | 919,116             | 1'682,416         | 215,172    | 1'167,285           |
| 03. Servicios                 | 481,475            | 177,204   | 663,179             | 609,331           | 215,171    | 925,694             | 846,992           | 215,172    | 1'250,070           |
| 04. Transferencias            |                    |           |                     |                   |            |                     |                   |            |                     |
| Corrientes                    | 2'313,296          | 111,599   | 550,657             | 3'433,300         | 110,448    | 980,994             | 3'796,708         | 116,199    | 972,798             |
| 05. Pensiones                 | 1'429,805          | 262,603   | -----               | 1'837,063         | 331,368    | -----               | 1'821,167         | 329,353    | -----               |
| GASTOS DE<br>CAPITAL          | 1'327,471          | 1'299,468 | 507,264             | 1'683,547         | 1'612,050  | 814,015             | 3'487,315         | 1'573,974  | 629,654             |
| 06. Estudios                  | -----              | 917,941   | -----               | -----             | 1'104,552  | -----               | -----             | 1'008,552  | -----               |
| 08. Obras                     | 1'224,468          | 364,175   | 181,039             | 1'683,547         | 328,423    | 378,859             | 2'727,315         | 447,078    | 220,618             |
| 09. Bienes de<br>Capital      | 103,003            | 17,352    | -----               | -----             | 144,953    | -----               | 150,000           | 118,344    | -----               |
| 14. B. C. no ligados<br>P. I. | -----              | -----     | 326,225             | -----             | -----      | 324,677             | 610,000           | -----      | 409,036             |
| SUB TOTAL                     | 10'733,945         | 2'953,344 | 2'845,056           | 14'958,679        | 3'586,199  | 3,529,340           | 18'095,807        | 3'585,570  | 4'019,807           |
| TOTAL                         | 16'532,345         |           |                     | 22'074,218        |            |                     | 25'701,184        |            |                     |

Dentro del marco de ejecución presupuestal se observa que en los años 1995 y 1996 ha ido en crecimiento a través de sus diferentes fuentes, con referencia al año 1994.

**CUADRO N° 18**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PARA HABERES**

| <b>Asignaciones<br/>Para Haberes</b> | <b>1994</b>      | <b>1995</b>       | <b>1996</b>       |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 01. Remuneraciones                   | 5'332,746        | 7'287,658         | 7'596,509         |
| 04. Transferencias                   |                  |                   |                   |
| Corrientes                           | 2'979,552        | 4'524,742         | 4'885,705         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>8'312,298</b> | <b>11'812,400</b> | <b>12'482,214</b> |
| <b>% del Total<br/>(Anual)</b>       | <b>50.28</b>     | <b>53.51</b>      | <b>48.57</b>      |

La ejecución presupuestal correspondiente al pago de haberes del recurso humano de la universidad proviene de dos partidas: Remuneraciones (01) y de transferencias corrientes (04) montos que han tenido un crecimiento no muy sostenido, especialmente del año 1995 a 1996 en la medida que tampoco hubo un crecimiento relevante de la población del recurso humano docente y no docente en este período.

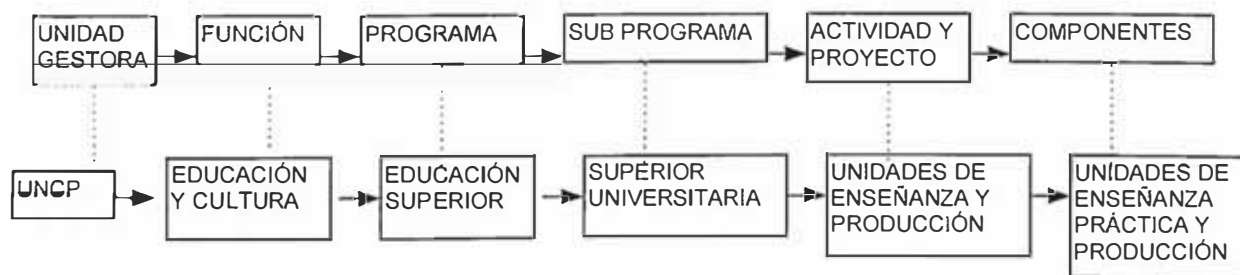
Se observa también que del monto total de la ejecución presupuestal anual, se destinaron en 1994, 1995 y 1996 solo el 50.28%, 53.51% y el

48.57% respectivamente al pago de haberes del R. H. y que, además, en el año 1996 tuvo una baja porcentual muy considerable.

Debo indicar que en las ejecuciones presupuestales de 1995 y 1996 los montos provenientes de la fuente de recursos propios no se afectó a remuneraciones (01), pues se hizo a la partida de transferencias corrientes (04), por este motivo hubo incremento correspondientes a los años 1995 y 1996 con respecto al año 1994 en la partida 04.

#### I.4.4.2 NUEVA METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO

Dentro del contexto de la Modernización del Estado a partir del año 1997, donde se refleja, con mayor claridad, los objetivos y metas que el Pliego (Universidad, en este caso) se propone lograr. Así al marco de esta nueva Estructura Funcional Programática de Formulación del Presupuesto del sector público tiene la forma jerárquica siguiente:



CUADRO N° 19

I.4.4.3 FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNCP PARA LOS AÑOS 1997 Y 1998

| Categoría Genérica de Gasto          | 1997                |                                  |            | 1998                |                                  |            | VARIACION 97 -98 PORCENTUAL. |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------------------|------------|---------------------|----------------------------------|------------|------------------------------|
|                                      | RECURSOS ORDINARIOS | RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS | TOTAL      | RECURSOS ORDINARIOS | RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS | TOTAL      |                              |
| 5. Gastos Corrientes                 | 19'157,356          | 3'641,670                        | 22'799,026 | 18'860,000          | 2'418,496                        | 21'278,497 | -6.67%                       |
| 1. Personal y obligaciones sociales. | 11'980,952          | 103,561                          | 12'084,513 | 10'969,000          | 169,264                          | 11'136,265 | -7.85%                       |
| 2. Obligaciones Provisionales        | 2'581,404           | 0                                | 2'581,404  | 2'922,000           | -----                            | 2'922,000  | 13.19%                       |
| 3. Bienes y Servicios                | 3'425,000           | 2'186,675                        | 5'611,675  | 3'799,000           | 1'291,331                        | 5'090,331  | -9.29%                       |
| 4. Otros Gastos Corrientes           | 1'170,000           | 1'351,434                        | 2'521,434  | 1'170,000           | 957,901                          | 2'127,901  | -15.66%                      |
| 6. GASTOS DE CAPITAL                 | 2'251,000           | 1'442,020                        | 3'693,020  | 2'513,000           | 2'324,876                        | 4'837,876  | 31.00%                       |
| TOTAL                                | 21'408,356          | 5'083,690                        | 26'492,046 | 21'373,000          | 4'743,372                        | 26'116,373 | -1.42%                       |

Estos indicadores manifiestan que para el año 1997 se ha presupuestado para el pago de haberes del recurso humano Docente y no Docente el 45.62% del total y para el año 1998 solamente el 42.64%.

De todas estas informaciones nos dicen que a nivel de Gobierno Central se está desatendiendo, en lo que se refiere a haberes, del Recurso Humano Docente y no Docente Universitario y por ende al estudiante. Sin embargo, las Universidades Estatales han diseñado políticas de desarrollo de las mismas a través de implantaciones y ejecuciones de Empresas Universitarias cuya misión es, fundamentalmente, PRODUCCIÓN y dentro de ella la Investigación y Práctica pre - profesional.

La UNCP implementó las UGE en sus diferentes unidades productivas, con la misma misión que las anteriores, con un modelo de gestión administrativo tipo privado, con su propio reglamento, las que están dando buenos resultados en lo que se refiere a producción, incentivos económicos, prácticas pre profesionales e investigación; entre ellas:

UGE Planta Concentradora de Minerales,

UGE Ganadería El Mantaro, Satipo y Yauris,

UGE Cobayos,

UGE Piscigranja Casaracra,

UGE Panadería,

UGE Productos Lácteos,

UGE Maquinaria Agrícola,

UGE Editorial Universitaria,

UGE Centros de Capacitación,

## UGE Producción de Plantones - Reforestación,

La fuente de financiamiento denominada, con la nueva estructura de formulación de presupuesto, RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS proviene fundamentalmente de los Exámenes de Admisión, CEPRE - UNCP o Centro Pre Universitario, Profesionalización Docente, Post Grado, UGE, Estaciones Experimentales y, en alguna medida, de las Tasas Educativas.

## **CAPITULO II**

### **PENSAMIENTO SISTÉMICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ.**

#### ***II.1 INTRODUCCIÓN***

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimiento y una caja de herramientas que se ha desarrollado en los últimos años, para que los patrones totales resulten más eficaces, claros y para ayudarnos a modificarlos y mejorarlos. Esto supone una visión del mundo ampliamente intuitiva. El pensamiento sistémico es, aún más, potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico - diagramas de ciclo causal, arquetipos y modelos informáticos - nos permiten hablar con mayor soltura de las interrelaciones, ya que se basan en el proceso de retroalimentación.

Hoy, más que nunca la UNCP, siente la necesidad de actuar con el nuevo enfoque sistémico por muchos motivos: la complejidad de sus estructuras se verá como un todo, partiendo de la parte fundamental y estratégica, cual es, LOS RECURSOS HUMANOS; y, para la funcionalidad de su GESTIÓN no resultó eficiente ni eficaz de arriba abajo ni de abajo

arriba, sino que se tiende a una Cultura Participativa en todos sus niveles y que se debe configurar según comprensión común del sistema de la UNCP y de su entorno, a través de la Oficina General de Personal, de las facultades y de las demás dependencias que tienen que ver con el sistema del Recurso Humano.



## **II.2 CONCEPTOS BÁSICOS PARA UN ENFOQUE SISTÉMICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **II.2.1 Sistema de Actividad Humana (SAH) en la Universidad**

Este sistema describe al ser humano, según la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento, a través de lo que hace. Se basa en la apreciación de lo que en la práctica una persona o grupo de personas podrían estar haciendo, es decir, en la intencionalidad y hechos concretos que tiene el sistema humano universitario, en este caso.

### **II.2.2 Sistema Contenedor del Problema (SCP) de la Gestión de RR. HH.**

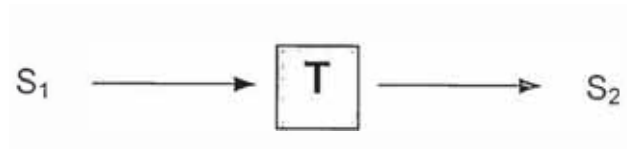
Un SCP es una porción de la realidad de la Universidad conformada por lo que se ha definido como sistema y su entorno, donde existen personas que conforman grupos culturales y que adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Que también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre el proceso de transformación a llevar a cabo en el SCP.

### **II.2.3 Sistema Solucionador del Problema (SSP)**

El SSP está conformado por aquellas personas que tienen vocación de “solucionadores” y que han tomado la decisión de “solucionar” los problemas del SCP.

#### II.2.4 Proceso de Transformación

Un proceso de Transformación es aquel que permite conducir a un sistema de una situación  $S_1$  a una situación  $S_2$ , donde  $S_2$  puede ser mejor o peor que la situación inicial  $S_1$ .



Donde:

$S_1$  = Situación 1

$S_2$  = Situación 2, puede ser mejor o peor que  $S_1$  (en términos de eficacia y eficiencia).

T = Proceso de Transformación (muestra las actividades necesarias para implantar el cambio).

#### II.2.5 WELTANSCHAUUNG

Su traducción es “cosmovisión” o “punto de vista” y es producto de diversos sistemas culturales que, interactuando entre sí, hace que el grupo de personas vean la realidad en forma sostenida.

#### II.2.6 Cuadro Pictórico

Es aquel cuadro gráfico de la situación en estudio, de manera que se haga entendible para quienes observan dicho cuadro.

Este cuadro expresa sistémicamente las relaciones, intercambio de información, materia y energía entre las partes que conforman el sistema. De igual manera, debe describir los Sistemas de Actividad Humana que se desarrollan. Las diversas WELTANSCHAUUNG de la situación también deben ser expresadas en dicho cuadro.

### II.2.7 Definición Básica

Es la descripción según la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento de lo que es el sistema. Esta descripción implica definir el sistema por lo que hace y no por lo que es. La definición básica se sustenta en la WELTANSCHAUUNG.

### II.2.8 Modelo Conceptual

Describe el "CÓMO" se debe llevar a cabo el "QUÉ" (definición básica). La descripción del cómo es también según la doctrina, los fundamentos y los métodos del conocimiento. Para hacer esta definición de "CÓMO" tiene que llevarse a cabo el proceso de transformación. Es necesario usar verbos calificados que, unidos gráficamente, describen la forma en que se deben llevar a cabo el proceso de transformación propuesto en la definición básica.

## **II.4 MODELO CONCEPTUAL**

### **WELTANSCHAUUNG**

#### **II.4.1. Sistema Relevante:**

Mejorar la Gestión de Recursos Humanos con Planeamiento Estratégico, tomando en cuenta las necesidades de profesionales del entorno, focalizando, más que en la profesión, en el futuro profesional, con los recursos disponibles y el mejoramiento continuo de los mismos, con creatividad.

#### **II.4.2. Definición Básica:**

Un sistema organizado de actividad humana, administrado y conducido por personal profesional y técnico con el objeto de satisfacer las necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad utilizando todos los recursos disponibles, con visión emprendedora y el consiguiente cumplimiento de la misión con un enfoque sistémico.

### II.4.3 Análisis CATWDE

C: El Recurso Humano de la Universidad.

A: El Rector, los Vicerrectores, Decanos y los Alumnos representantes al tercio estudiantil.

T:

Funciones, Procesos y Actividades de la comunidad Universitaria que no satisfacen las necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad.

T

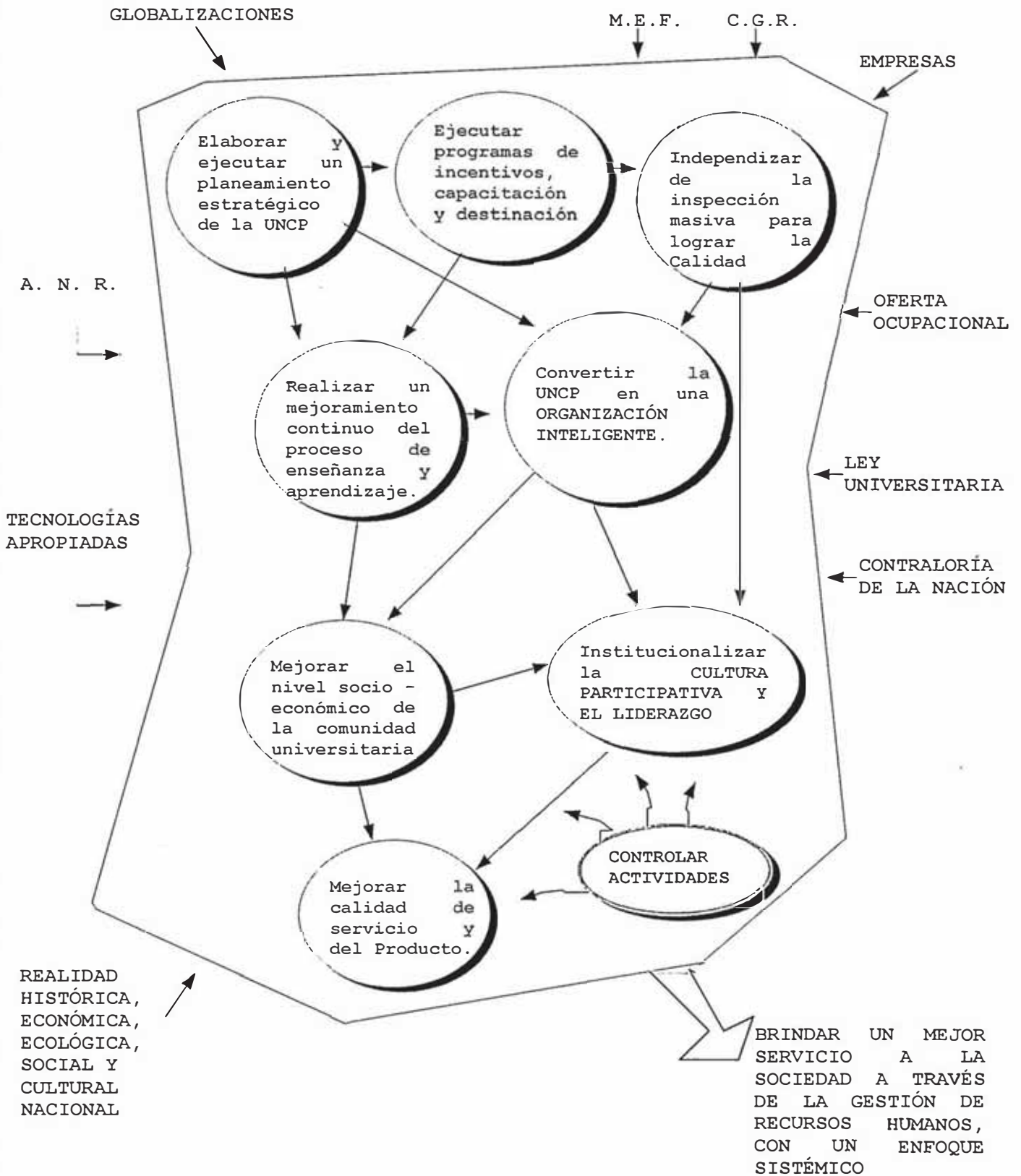
Funciones, Procesos y Actividades de la comunidad Universitaria que satisfacen las necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad.

W: Hacer uso óptimo de los recursos del conocimiento de la comunidad Universitaria para la satisfacción de los Recursos Humanos con un planeamiento estratégico.

D: Asamblea Nacional de Rectores, Autoridades, Funcionarios de la UNCP y la Comunidad Universitaria en su conjunto.

E: El M. E. F., Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación, las Empresas y la Sociedad en su conjunto.

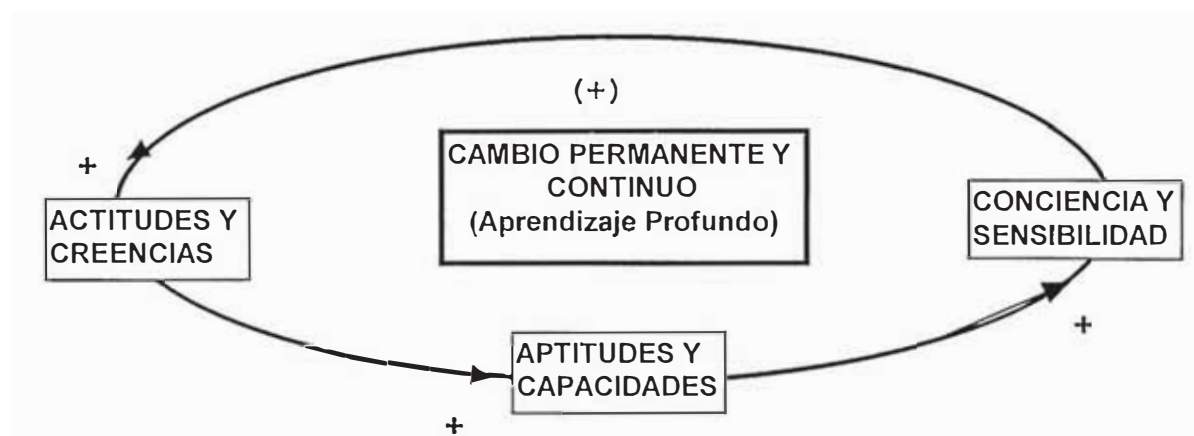
II.4.4 Modelo Conceptual



## II.5 ***SOPORTES PARA EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LOS RR. HH.***

La cultura participativa a la que tiende la universidad que se configura según la comprensión común del sistema, es factible y deseable por que las herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas a disposición de los equipos y en las salas de reuniones, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la universidad. El WELTANSCHAUUNG de la gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecue al mundo real, al SCP, que a través del SSP. Con su proceso de transformación se llega a un MODELO CONCEPTUAL y con una definición básica se arriba al cuadro de validación de dicho modelo: con los nueve verbos y sus calificaciones, al análisis de su ejecución concreta si existe o no, con sus reales mecanismos, mediante las medidas de rendimiento se define los cambios si son factibles y deseables.

Así para llevar a cabo los nueve verbos del cuadro de validación se toma en cuenta la esencia de la universidad como organización inteligente: la dinámica del CAMBIO PERMANENTE Y CONTINUO.



## **CAPITULO III**

### **GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ CON UN ENFOQUE SISTEMICO.**

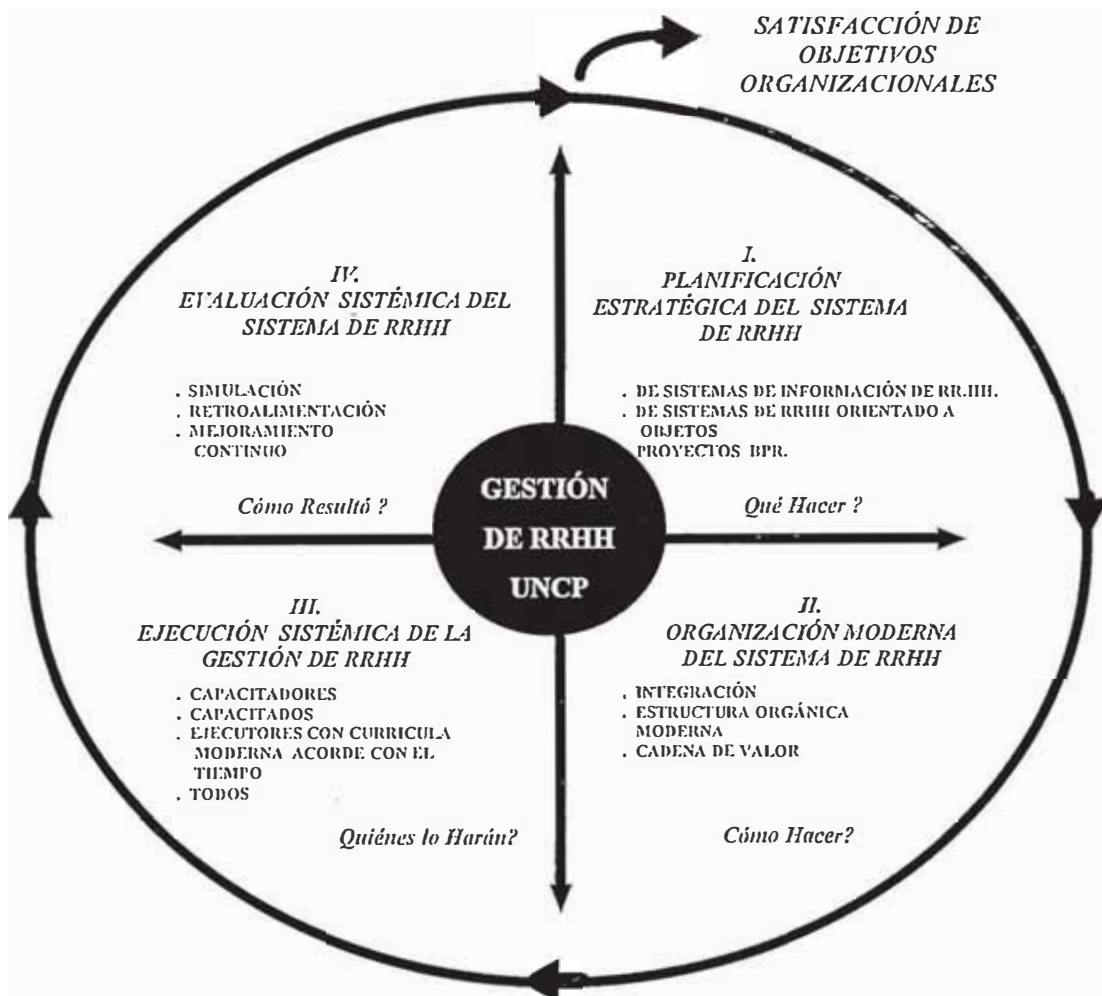
#### ***III.1 INTRODUCCION***

La innegable importancia del sistema de recursos humanos en la UNCP ha ido incrementando según se da el cambio en la organización, en lo que se refiere a actitudes y cultura: el esfuerzo humano resulta vital para el desarrollo de cualquier organización.

De aquí, la UNCP está prestando primordial atención a sus recursos humanos. En la práctica y en general, la GESTIÓN se efectúa a través de la función sistémica administrativa y ésta a su vez con los 4 grandes procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación; estos pasos secuenciales y cíclicos persigue la satisfacción de objetivos organizacionales para la consecución de la misión; contando para ello, con una estructura moderna y a través del esfuerzo humano con una VISIÓN COMPARTIDA.



## GESTIÓN SISTÉMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS



### **III.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: PESRH**

Este proyecto “ Gestión de RRHH en una Universidad con un Enfoque Sistémico”, es de transformación de un organismo público que revela las dificultades para llegar al aprendizaje organizacional. Los lineamientos de política siempre insisten en prestar buen servicio en función al reglamento, pero ambas cosas son incompatibles. No es posible prestar buenos servicios obedeciendo ciegamente las reglas. Pero la mayoría de los funcionarios se niegan a abandonar una de ambas. El resultado final siempre consistirá en malos servicios y falta de aprendizaje.

#### **III.2.1 Aprendizaje y Planificación**

Hay un modo de formular políticas que cumplan con dar buen servicio y con las normas a la vez, y que satisfaga el entusiasmo del cumplimiento con nuestras obligaciones éticas: EL APRENDIZAJE.

Para cumplir con las responsabilidades éticas se debe realizar todas las actividades como actividades de aprendizaje, es decir, de EXPLORACIÓN, DESCUBRIMIENTO Y EXPERIMENTACIÓN. El aprendizaje depende de la capacidad para reconocer incertidumbres específicas. Por ejemplo se piensa en la cantidad de incertidumbres que se relacionan con la educación de la infancia, la socialización de los adolescentes, la aptitud para la actitud de cambio del recurso humano y la eliminación de la ignorancia de su ignorancia. Los organismos normativos deberían reconocerlas pero rara vez lo hacen.

El reconocimiento de incertidumbres permite construir un sistema de aprendizaje basado en la ADMISIÓN DEL ERROR. En una PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA existen retroalimentaciones en todos sus procesos ya que se sabe que se cometerán errores cuando se ejecutan ciertas políticas. Partiendo de incertidumbres específicas, se diseñan, de antemano, aptitudes organizacionales (retroalimentación) para absorber esos errores apenas ocurran, y para utilizar la experiencia así adquirida como medio de corrección continua.

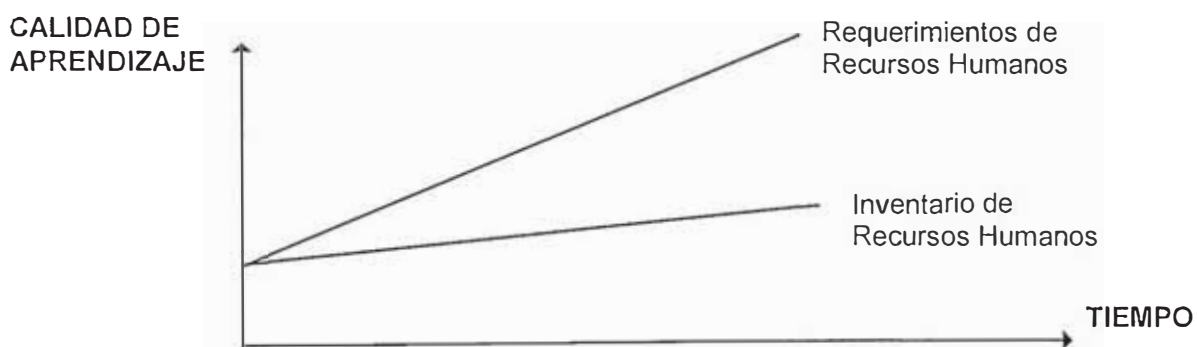
La admisión de incertidumbres específicas y la absorción del error generan honestidad e integridad. Estos son requisitos operativos en el SRRHH de la Universidad, para la flexibilidad, a la adaptación del cambio. Pero también dependen de otras normas y aptitudes; entre otras:

- \* Reconocimiento de fronteras de funciones, procesos y actividades, fundamentalmente con el buen trato y las relaciones humanas.
- \* Admisión de la ambigüedad, sabiendo que, en el aprendizaje, la función no está bien definida, se debe aprender a protegerse de posibles trastornos emocionales.
- \* Comunicación interpersonal; por ejemplo, se debe aprender a escuchar atentamente sin interrumpir, y se debe entender lo que dice el otro sin apresurarse a interpretar los propios argumentos.

### III.2.2 Planificación de Recursos Humanos en la Universidad

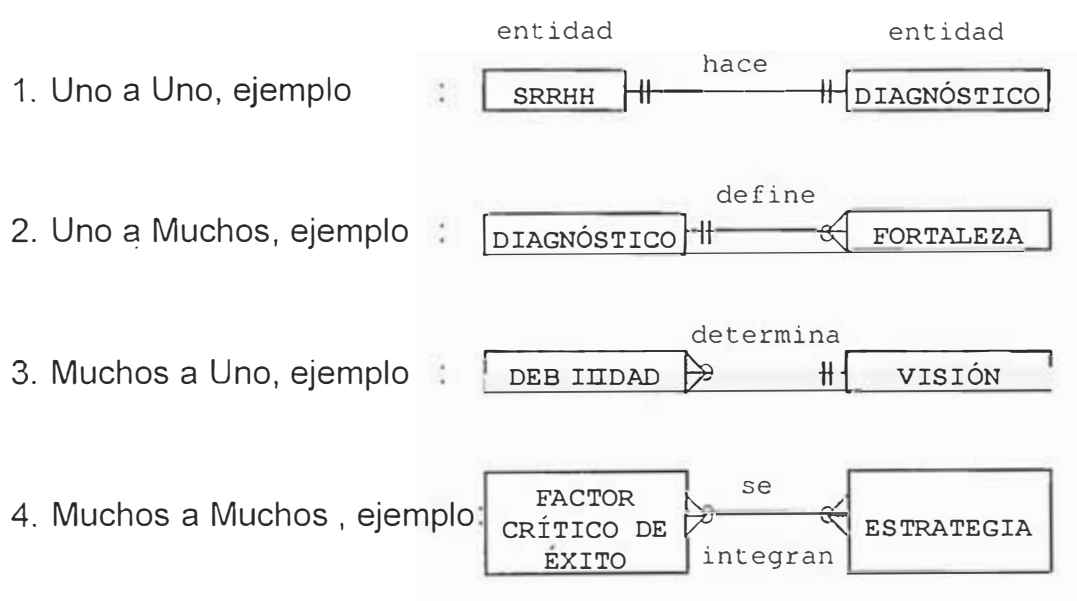
En el mundo cambiante, casi nada permanece estático. Lo único constante es el cambio. Este cambio constante requiere una mentalidad de las personas. El desarrollo permanente de la universidad, en este caso, puede fracasar si el RH no está preparado para tal viraje. Entonces, al mismo tiempo que se planea todos los recursos, es necesario hacerlo, con mayor fuerza, los recursos humanos; pues, de otra manera puede presentarse un divorcio entre los requerimientos impuestos por las necesidades de la universidad y su INVENTARIO de recursos humanos.

### III.2.3 Gráfico Comparativo Entre Inventario y Requerimientos de Recursos Humanos con Capacidad de Aprendizaje.



El inventario de Recursos Humanos, en este caso, es la lista consolidada de la información referente a la cantidad de personas con calidad de aprendizaje; que a través del tiempo, deberá incrementarse a lo que la Universidad requiera a corto, mediano y a largo plazo.

La PESRH, dentro del marco de la filosofía de la presente tesis, merece un diseño sistémico apoyado de un diagrama entidad relación. Donde los factores de esta planificación estratégica son las entidades conceptuales, no físicas e intangibles: así por ejemplo: SRRHH, DIAGNÓSTICO, META, ESTRATEGIA, etc. Las relaciones entre estas entidades pueden ser de una de las formas siguientes:



Las relaciones muestran cómo están asociadas las entidades una con otra: así, los ejemplos indicados significan, respectivamente:

Un SRRHH hace un solo DIAGNÓSTICO.

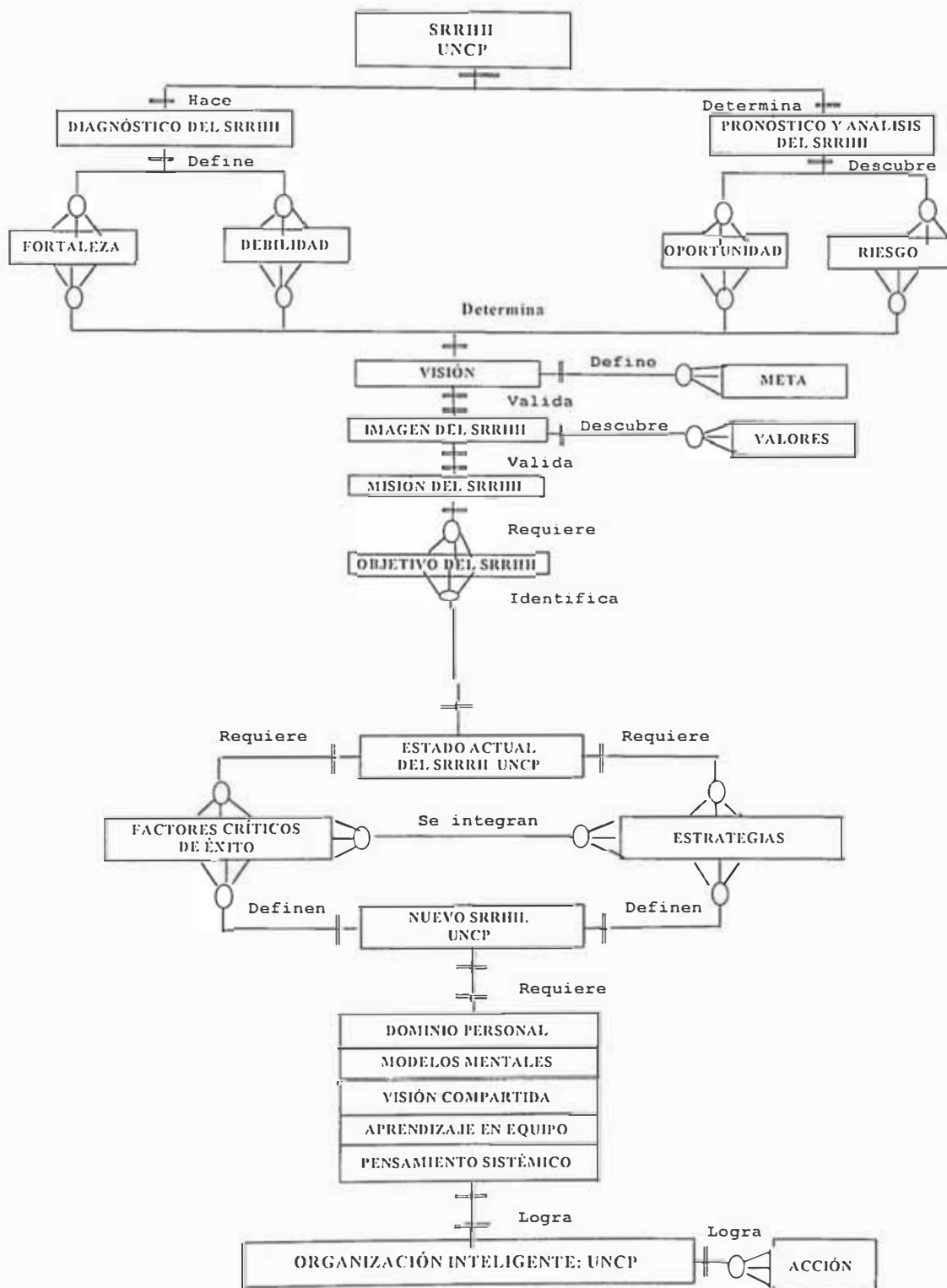
Un solo DIAGNÓSTICO define una o muchas FORTALEZAS.

Una o muchas DEBILIDADES determina una sola VISIÓN.

Uno o muchos FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO se integran con una o muchas ESTRATEGIAS.

Este modelo de Entidades representa todos los datos necesarios para apoyar al alcance del planeamiento estratégico de toda organización, en este caso el SRRHH de la UNCP. De esta, forma en el acápite III.2.4 se diseña el diagrama relacional correspondiente.

**III.2.4 Diagrama Relacional Entre los Factores de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad.**



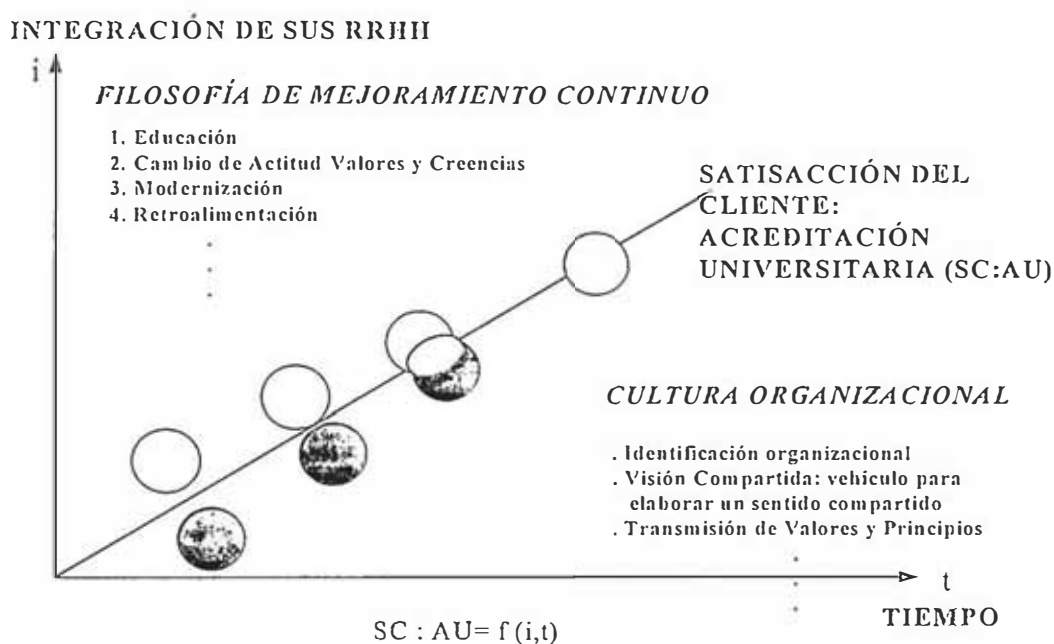
### ***III.3 ORGANIZACIÓN MODERNA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: OMSRH***

La organización del sistema de recursos humanos de la UNCP tiene que adaptarse quizás al único producto que espera la sociedad: la oferta ocupacional profesional; o quizá se enfrente a un naciente conflicto entre varios de los Decanos o Directores de Escuelas Académicas Profesionales o también, entre jefes de oficinas administrativas, conflictos de competencia funcional, unos con otros, que debilita la creatividad y flexibilidad de la unidad académica o administrativa. Estas son una de las situaciones que llevan a las autoridades gerenciales al DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) y a diseñar una ORGANIZACIÓN MODERNA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP: El desarrollo organizacional que consiste en un programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de todo el recurso humano a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los cambios que se requieran, con la ayuda necesaria de un “ agente de cambio”: Estratega y líder que conduzca a que la Universidad tenga una organización moderna en base a una VISIÓN COMPARTIDA: Autoridades, Profesores, Administrativos y Estudiantes.

En función al entorno, a los nueve verbos y sus interrelaciones del Modelo Conceptual (II.4.4), cuya salida es el décimo verbo: “Brindar servicios cada vez mejor a la sociedad a través de la gestión de recursos humanos, con un enfoque sistémico” se diseña una organización moderna del SRRHH, cual es, la integración de sus RRHH a través del tiempo.



### III.3.1 Modelo de Organización Moderna del Sistema de Recursos Humanos de la UNCP



Se entiende por acreditación universitaria como el proceso continuo de hacer lo que se dice que es, en función a la satisfacción del cliente: al alumno internamente y a la sociedad en forma externa.

La UNCP, bajo el contexto de la INTEGRACIÓN como elemento fundamental para lograr la filosofía de mejoramiento continuo, por una parte, y la cultura organizacional, por otro lado; y que éstas, a través del tiempo, se van acercando hasta lograr constituirse en un solo parámetro: Acreditación Universitaria (AU); logrando así la satisfacción permanente del cliente.

### III.3.2 Proceso de integración del Sistema de RRHH<sub>1</sub> en la UNCP

Para lograr ventajas competitivas la Universidad Nacional del Centro del Perú, a través de su máxima autoridad que es la Asamblea Universitaria, previamente con aprobación según resolución N° 1757-96-CU del Consejo Universitario se propuso la INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA, teniendo como base las afinidades de carreras universitarias, con la finalidad inicial y básica de racionalizar recursos y procesos; luego se suman algunos atributos para el éxito universitario:

#### III.3.2.1 DISTRIBUCIÓN DEL PODER Y AUMENTO DE LA AUTODISCIPLINA

Difundir el poder de manera ordenada. Con el aprendizaje continuo a difundir el poder de modo que la autodisciplina reemplace a la disciplina impuesta desde “arriba” o desde afuera. Ello llevará al SRRHH al campo de la cultura: reemplazar la burocracia con aspiraciones, valores y visiones compartidas.

#### III.3.2.2. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El segundo atributo, al que apuesto en esta Tesis, es la **COMPRENSIÓN SISTÉMICA**: se sabe solucionar los problemas que se presentan: académicas administrativas y también científicas - tecnológicas; pero, el SRRHH de la Universidad no conoce los temas que requieren una comprensión de lo que está ocurriendo en el interior y en el entorno de los demás sistemas y sus interrelaciones.

### III.3.2.3 MEJORAMIENTO DE LA CONVERSACIÓN

El otro atributo que necesita el SRRHH es la CONVERSACIÓN. Es la mejor herramienta del aprendizaje de la Universidad, más que las computadoras o las investigaciones complejas no ejecutables. En nuestra organización, cuando abordamos temas conflictivos - la pertinencia de ciertos derechos, o el conflicto entre dos principios igualmente meritorios - nuestros mecanismos de defensa traban la comunicación. Para afrontar el enorme cambio que enfrentamos, la universidad dominará la conversación en el sentido más cabal de la palabra.

### III.3.2.4 SEGUIMIENTO VOLUNTARIO

El viejo sistema de gestión de RRHH se vale de la autoridad para imponer los cambios, pero la universidad, a futuro, necesitará seguidores voluntarios, con visión compartida.

## III.3.3 Propuesta de Integración Universitaria

Para dar inicio a los cambios, el consejo universitario aprobó la integración universitaria, de la forma siguiente:

- III.3.3.1 Facultad de Ciencias Agrarias: FCCAA  
Escuela Académica Profesional de Ingeniería en  
Agronomía.

- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería Forestal.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería en Industrias Alimentarias.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería en Zootecnia.
- . Escuela Académica Profesional de Ciencias Agrarias de (con sede en la provincia de Satipo).

#### **III.3.3.2** Facultad de Ciencias de la Ingeniería: FCCI

- . Escuela Académica Profesional de Arquitectura.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería Mecánica.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería Metalúrgica y de Materiales.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería de Minas.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería Química.
- . Escuela Académica Profesional de Ingeniería de Sistemas.

#### **III.3.3.3** Facultad de Ciencias Sociales: FCCSS

- . Escuela Académica Profesional de Antropología.

- . Escuela Académica Profesional de Ciencias de la Comunicación
- . Escuela Académica Profesional de Sociología.
- . Escuela Académica Profesional de Trabajo Social.

#### **III.3.3.4** Facultad de Ciencias de la Educación: FCCE

- . Escuela Académica Profesional de Educación Inicial.
- . Escuela Académica Profesional de Educación Primaria.
- . Escuela Académica Profesional de Educación Secundaria.
- . Escuela Académica Profesional de Educación Técnica (con sede en la provincia de Junín).

#### **III.3.3.5** Facultad de Ciencias Económicas: FCCEE

- . Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas.  
Escuela Académica Profesional de Contabilidad.
- . Escuela Académica Profesional de Economía.

#### **III.3.3.6** Facultad de Ciencias de la Salud: FCCS

- . Escuela Académica Profesional de Enfermería.
- . Escuela Académica Profesional de Medicina Humana.

### III.3.4 Relación Orgánica Docente y Administrativo Universitario

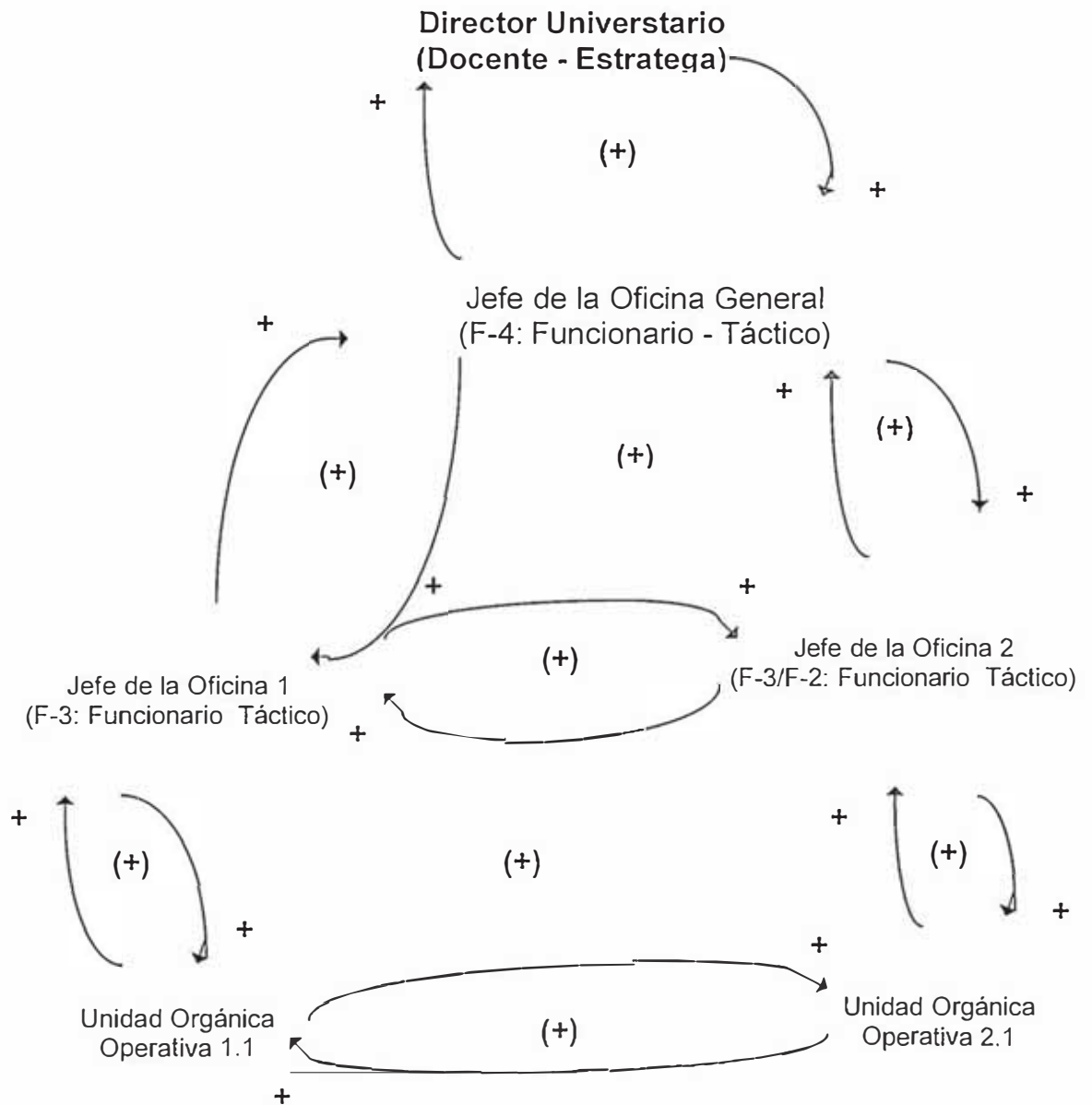
#### III.3.4.1 EN OFICINAS GENERALES

Como lineamiento de política del Consejo Universitario a través de resoluciones designó a Docentes Universitarios nombrados, según su formación profesional, experiencia e identificación a la visión institucional, como Directores Universitarios de las Oficinas Generales, con excepción de las de Auditoría y de Asesoría Legal.

El vínculo orgánico entre el docente universitario y el personal administrativo, tanto en las oficinas generales como en las facultades, es representado por un diagrama causal, el cual indica que la calidad de gestión se logra con un efecto positivo en los tres niveles: estratégico, táctico y operativo; esto ocurre dada la experiencia, cultura organizacional y visión compartida del recurso humano responsable de esta gestión universitaria.

Para el funcionamiento orgánico con una visión compartida de estas Oficinas Generales a través del vínculo relacional Docente Universitario versus Funcionarios Públicos de carrera, se establece el siguiente diagrama causal:

### Diagrama Causal de Oficinas Generales

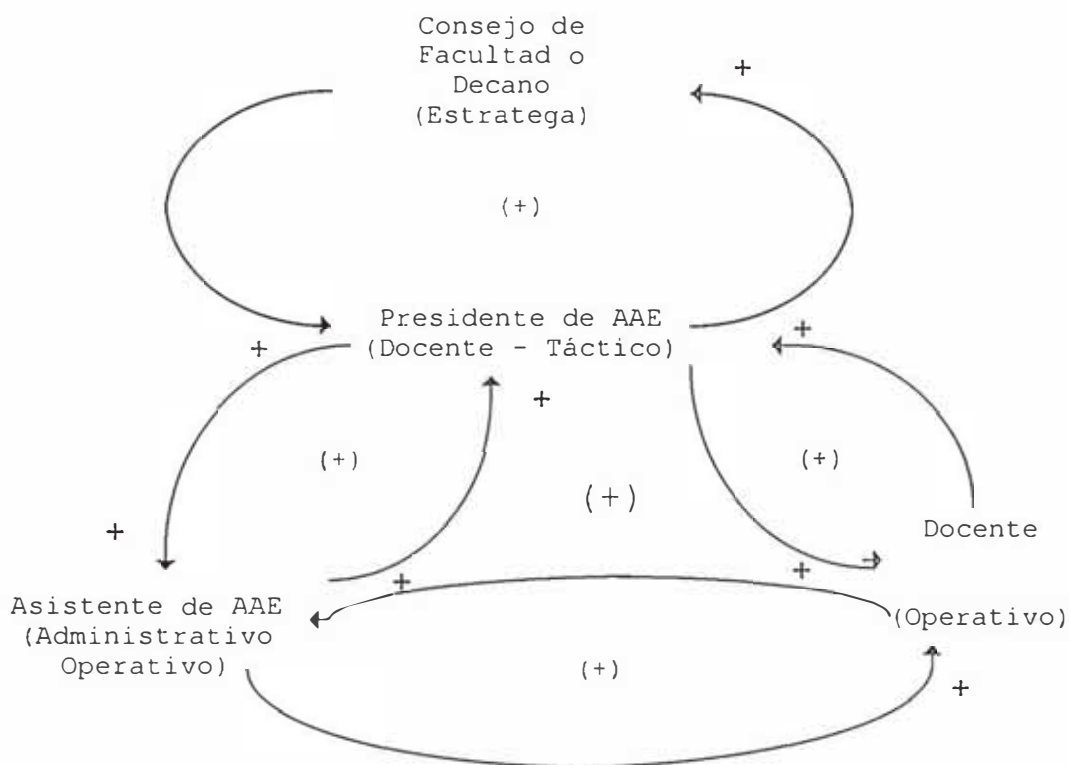


Este diagrama causal significa, por ejemplo, en la relación estratégica - táctica: a mayor eficiencia, eficacia y efectividad estratégica ocurre mejor diseño táctico y a mayor eficiencia, eficacia y efectividad táctica existe mayor impacto estratégico.

### III.3.4.2 EN FACULTADES

En cada facultad se diseñó una oficina de Administración Académica y Económica (AAE), la cual funciona a través de la estructura orgánica y diagrama causal siguiente:

#### Diagrama Causal de Facultades



Este diagrama causal significa, por ejemplo, en una de las relaciones táctica - operativa: a mayor eficiencia, eficacia y efectividad táctica se produce un mejor diseño de trabajo operativo y a mejor calidad operativa ocurre mayor impacto táctico.



### *III.4 EJECUCIÓN SISTÉMICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP: ESGRH*

#### **III.4.1 Introducción**

La Universidad Peruana (UP), dentro de ella la UNCP, está pasando por el momento más dinámico de su historia, en lo que se refiere a la calidad de la educación universitaria, a los profundos cambios de la vida intelectual y moral de los componentes del SRRHH y a los grandes avances de las TIC (ver prefacio). los que se traducen a su producto final que son sus egresados. En este contexto afirmo que existe una fuerte influencia en nuestra manera de pensar, en nuestras aptitudes, creencias y actitudes.

Estos retos hace pensar cómo debemos conducir las universidades para atender las necesidades apremiantes de la sociedad.

Por esto, planteo una alternativa de ejecución de la gestión de RRHH de la UNCP, con un modelo sistémico (dinámica de sistemas). Para ello tomo los conceptos y la filosofía de las cinco disciplinas de Peter Senge *M. & Cols.* <sup>(\*)</sup>, como estrategias y herramientas para la ESGRH; y hacer de la UNCP una organización inteligente.

Estas disciplinas son:

<sup>\*\*</sup> Peter Senge M. & Cols. *LA Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Granica. Barcelona - 1994.

- “ ■ **Dominio Personal:** *aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.*
- **Modelos Mentales:** *reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modelo nuestros actos y decisiones.*
- **Visión Compartida:** *elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.*
- **Aprendizaje en Equipo:** *La transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.*
- **Pensamiento Sistémico:** *Un modo de analizar - y un lenguaje para describir y comprender - las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.” (\*)*

Con el enfoque y planteo de los dos grandes procesos de la Gestión de Recursos Humanos que son la PESRH y la OMSRH (ver páginas 75 y 81, respectivamente) más, con la justificación del análisis del CVMC del capítulo II (ver página 71) hace que estas cinco disciplinas convierta al ciclo de aprendizaje profundo (al que menciono en la página 72) en la parte más de la UNCP como organización inteligente.

(\*) Peter Senge M. & Cols. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Granica. Barcelona - 1994. (págs. 6,7)

### III.4.2 La Esencia de la UNCP como Organización Inteligente

La propuesta de ejecución de la gestión es hacer del SRRHH un gran sistema de personas, o lo que es lo mismo, una organización inteligente, que con el correr del tiempo incrementarán su capacidad de alcanzar su gran visión: forjar profesionales de calidad, protagonistas de hondas transformaciones en la vida intelectual y moral de la humanidad.

Con el desarrollo del SRRHH se observa que sus elementos experimentan cambios. *“Hay un ciclo de aprendizaje profundo (ver II.5) Las personas adquieren nuevas APTITUDES que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar estas aptitudes, también desarrollan una nueva SENSIBILIDAD, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas CREENCIAS y premisas comienzan a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas APTITUDES. Este ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización inteligente: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales y colectivas.”* (\*) De esta forma aparece este ciclo y para ejecutarlo o desarrollarlo es necesario que los elementos del SRRHH de la UNCP tengan un compromiso profundo con las cinco disciplinas (dos personales y tres colectivas). *“Cuando el ciclo se pone en marcha los cambios resultantes son profundos y duraderos.”* (\*)

(\*) Peter Senge M. & Cols. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica. Barcelona 1994 (pag. 18)

Las aptitudes o capacidades de todas las personas, SRRHH y organizaciones adquieren mayor fuerza con la práctica de las cinco disciplinas. Así, con la práctica del dominio personal, de los modelos mentales y de una visión compartida, con el desarrollo del aprendizaje en equipo y con la aplicación del pensamiento sistémico se logrará que el SRRHH de la UNCP. tenga nuevas aptitudes de diálogo, de cambio, de aspiración, de conceptualización, de aprendizaje, etc. Este fenómeno, produce una conciencia y sensibilidad ya que mejora la manera de pensar, actuar e interactuar.

Según se practica las disciplinas del dominio personal y la visión compartida se adquiere mayor conciencia de la existencia o no del espíritu de la UNCP. Se comprende cada vez más cuando todos actuamos partiendo de una visión. Paulatinamente las nuevas percepciones se asimilan a cambios de actitudes y creencias, que representan una sostenida modificación en la cultura de la UNCP.

A menudo, hay conflictos entre las creencias profundas y los valores que se proclama. La UNCP proclamó su deseo y visión de ser Universidad Emprendedora, pero prevalecen las actitudes de la indiferencia, burla y de agravios. Pues, así cambien los valores que se proclaman, la cultura de la UNCP tiende a permanecer igual.

*"Pero las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia, y entonces sí se produce un cambio cultural. "* (\*)

---

(\*) Peter Senge M. & Cols. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Granica - Barcelona - 1994 (pág. 21)

De una manera oportuna, para empezar, se desarrollan eventos de sensibilidad y capacitación - entrenamiento (ver página 116) los que nos dará una confianza que las proclamas de nuevos valores de la UNCP. tendrán efecto y que se tendrá un mayor margen para lograr un cambio cultural y convertirla en una organización inteligente.

### Proceso de Ejecución Para Lograr la Organización Inteligente.



#### III.4.3 La Arquitectura de la Organización Inteligente

Hay inquietudes de algunos componentes del SRRHH de la UNCP para dar inicio a la práctica de las disciplinas de aprendizaje; las preguntas constantes son: ¿basta con reunirse para hablar de esto? o ¿desarrollar eventos de sensibilidad y capacitación - entrenamiento? la respuesta definitiva es negativa; en todo caso, estas nos sirven para empezar la apertura a los cambios.

*"El ciclo de aprendizaje profundo es difícil de iniciar "* <sup>(\*)</sup> . Las aptitudes y capacidades, la toma de conciencia y sensibilidad y, las actitudes y creencia requieren años para madurar sus cambios y que sean duraderos. Si bien, este ciclo constituye a la organización inteligente, es también el ambiente de consagración de quienes practican constantemente las disciplinas del aprendizaje. Sin embargo,

<sup>(\*)</sup> Peter Senge M. & Cols. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica - Barcelona - 1994. (pág. 22)

todo esto ocurre dentro de un "marco" al que le llamo Arquitectura de la Organización Inteligente o simplemente "Arquitectura Organizacional".  
*"Una arquitectura de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y en teoría, métodos y herramientas."* (\*)

Las nuevas sensibilidades y percepciones constituyen un sub producto del crecimiento y el cambio prolongado.

En la práctica, trabajaremos en la UNCP, fundamentalmente con tres elementos: Ideas Rectoras, Innovaciones en Infraestructura y Teorías, Métodos y Herramientas; pero éstas suceden dentro de un marco de la practica constante de las disciplinas de aprendizaje.

### ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL: Acción (\*)



(\*) Peter Senge M. & Cols. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica - Barcelona 1994. (págs. 22 y 23).

### III.4.3.1 LAS IDEAS RECTORAS

En la UNCP, se están desarrollando algunas ideas rectoras que comienzan con la visión "EMPRENDEDORA", con valores y un sentido de propósito: ¿qué se propone la UNCP?, ¿qué desean crear sus integrantes?. Puesto que ésta no es una máquina, sino una organización de humanos, como sistema blando que VISIONA Y VALORA, tiene fines y que fundamentalmente aprende y que puede llegar a amar a aprender.

*"El sentido y su expresión de las ideas rectoras evolucionan a medida que las personas reflexionan y se aplican a las decisiones y la acción. Esta es la premisa fundamental de la disciplina de la construcción de visiones compartidas." (\*)*

### III.4.3.2 INNOVACIONES EN INFRAESTRUCTURA

La infraestructura es el medio por el cual la Universidad obtiene recursos para respaldar al R. H. en su trabajo: Tiempo, dinero, información, comunicación, etc. Construir en la UNCP una "ARQUITECTURA SOCIAL", entre ellos nuevas estructuras empresariales tales como: "Círculos de Calidad", grupos de automejoramiento y autocontrol; nuevos sistemas remunerativos, redes de sistemas de información, grupos

(\*) Peter Senge M. & Cols. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica - Barcelona 1994 (pág. 29)

de autogestión, UGE, etc. Ejecutar proyectos de campo, los "PROYECTOS DE DIALOGO" que se concentran en la calidad de conversación y la capacidad para el pensamiento colectivo. Las innovaciones infraestructurales permitirán el desarrollo de aptitudes de indagación colectiva dentro del contexto laboral apoyado, fundamentalmente, por las disciplinas del pensamiento sistémico y visión compartida.

#### III.4.3.3 TEORÍAS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

Sin teorías, métodos y herramientas, el RH no puede desarrollar las nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje en profundidad. Los proyectos de cambio carecen de fondo. La práctica del respeto, del diálogo, de la confianza y de la apertura son ejemplos de métodos y herramientas que ayudan a desarrollar las demás aptitudes y apoyar la marcha del ciclo de aprendizaje profundo.

*"La sinergia entre teorías, métodos y herramientas se encuentra en el corazón de cualquier esfera de la actividad humana que construya conocimiento." (\*)*

(\*) Peter Senge M. & Cols. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica - Barcelona 1994 (pág. 29)



### III.4.4 Integración de Todos los Elementos

Al integrarse el ciclo de Aprendizaje Profundo con la Arquitectura Organizacional, los conceptos y filosofía que se ha citado adquieren mayor consolidación. Aporta un panorama sostenido del alcance de una organización que presenta el aprendizaje, una imagen más amplia de la que se observa únicamente desde las cinco disciplinas.

*“El triángulo de la arquitectura organizacional representa la forma más tangible de los esfuerzos.”* (\*) Lo físico justifica usar esta figura geométrica. *“En cambio el círculo representa el ciclo de aprendizaje basado en las disciplinas.”* (\*) Lo abstracto justifica el uso del círculo, puesto que no tiene lados ni vértices.

La acción está en el triángulo y el fenómeno causa - efecto del cambio está en el círculo. *“Ambos ejercen una continua influencia mutua. Juntos representan los cambios tangibles y sutiles que supone la construcción de organizaciones inteligentes.”* (\*)

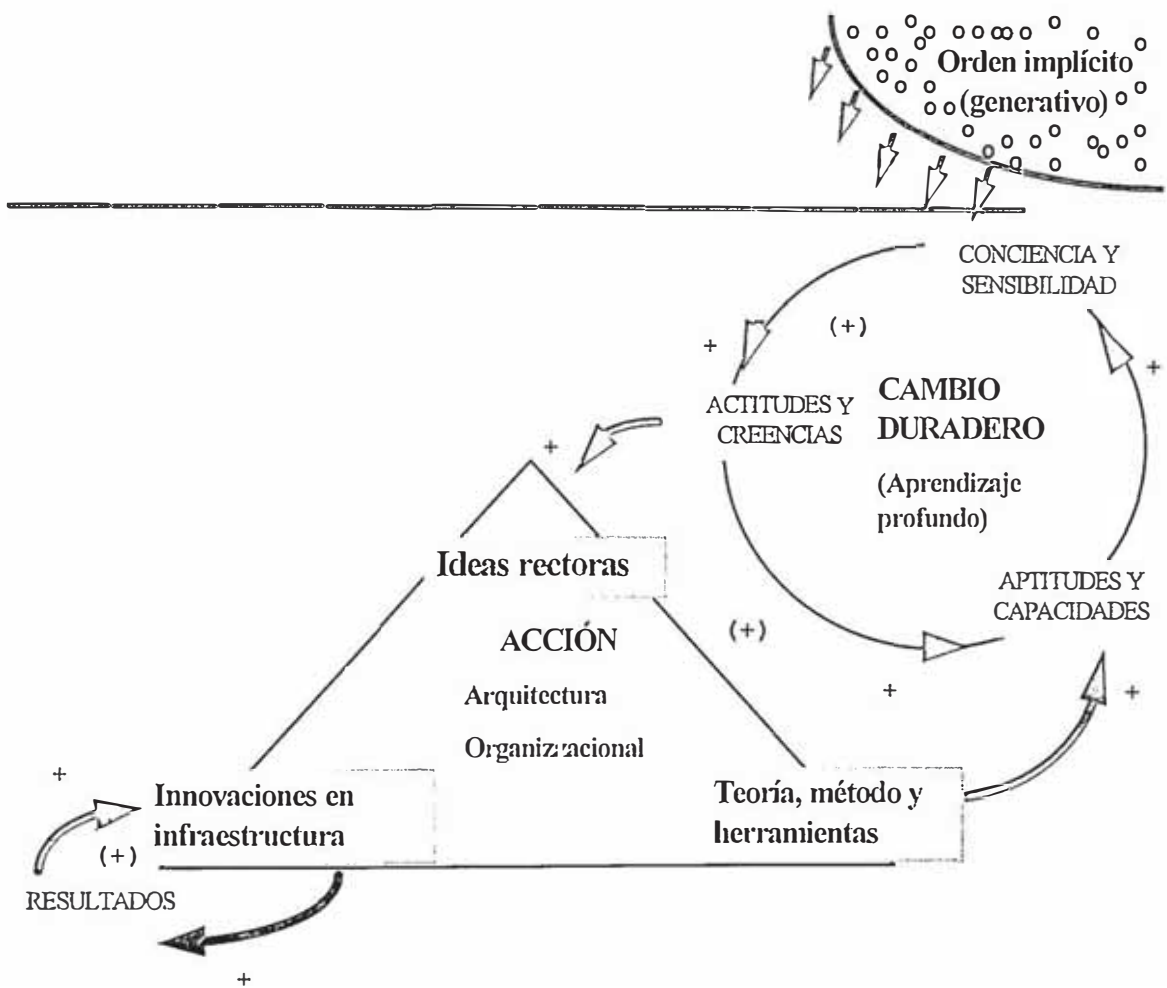
#### III.4.4.1 RELACIÓN ENTRE EL CIRCULO Y EL TRIÁNGULO (CICLO)

Ambos se hallan sutilmente relacionados” mientras los cambios en el círculo nos importa, también se debe atender lo que ocurre en el triángulo de ideas rectoras, infraestructura y teoría, métodos y herramientas.

---

(\*) Peter Senge M. & Cols. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Granica - Barcelona 1994. (págs. 44, 45)

Análogamente, si nos concentramos en el triángulo le damos atención al círculo. Esto, evidentemente, es un nuevo ciclo dinámico, con efecto positivo: a mayor cambio mayor acción y a mayor acción mayor cambio.



Así por ejemplo, si dejamos de trabajar para articular ideas rectoras, para mejorar la infraestructura y para aplicar los métodos y herramientas, el ciclo de aprendizaje profundo se detendrá.

Recíprocamente, los cambios profundos afectarán gradualmente el trabajo que se realiza sobre la arquitectura. Las ideas potencialmente rectoras como “emprendedora”, “apertura” e “identificación institucional” no resultarán tan convincentes hasta que el RH logre cambios profundos. Adquieren aptitudes.

#### III.4.4.2 RESULTADOS

El aprendizaje se juzga por los resultados, por la calidad del desempeño. Un SRRHH está aprendiendo si los productos mejoran.

El problema es saber cómo y cuándo medir los resultados importantes.

Hay dos elementos afines en la evaluación de los resultados de los procesos de aprendizaje: paciencia y cuantificación.

Necesitamos paciencia precisamente por que el aprendizaje profundo, a menudo, tarda en manifestarse tangiblemente.

“El momento de medición debe ser coherente con el período de gestación del aprendizaje”: Bill O'Brien.

Necesitamos cuantificar, hay un principio rector sencillo: "Medir cuantitativamente lo que se puede cuantificar: tiempo, calidad del producto, etc; medir cualitativamente lo que no se puede cuantificar: apertura, identificación institucional, calidad moral, confianza, etc.

Hay muchos modos de convenir métodos para evaluar el progreso en dichos resultados. Pero también hay muchos peligros.

"Las culturas que están saturadas de principios científicos - Dice O'Brien - poseen un gran apetito de mediciones cuantitativas, aunque distorsionan la verdad y la realidad".

Muchos directivos usan sustitutos cuantitativos de los resultados cualitativos. "Los gerentes se obsesionan con los sustitutos y no con aquello que los sustitutos deben sustituir -sugiere O'Brien-. Ello genera juegos destructivos en la organización". A veces es mejor que la institución se libere de una medición antes que se haga una medición defectuosa; pero, esta lección es difícil de aprender en las culturas empresariales donde predomina el control.

### III.4.4.3 EL ORDEN IMPLÍCITO

Existe un nivel aún más sutil que el ciclo de aprendizaje profundo que puede resultar vital para una comprensión cabal de los cambios profundos de percepción y aptitudes en las organizaciones inteligentes.

El físico David Bohm (hizo importantes aportes a la teoría del diálogo) propone una “nueva noción del orden” para describir una realidad más profunda, el ORDEN IMPLÍCITO donde todo está plegado dentro de todo. El orden implícito, a juicio de Bohm, se despliega continuamente donde participa el SRRHH. Bohm se proponía comprender las raíces de la fragmentación de nuestros modos de pensar y de ser: “La totalidad es lo real, y que la fragmentación es la respuesta de esta totalidad a la acción del hombre”. En la medida en que la búsqueda de organizaciones inteligentes puede restablecer “La primacía del todo” en los asuntos humanos.

### **III.5 EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNCP: ESSRH**

#### **III.5.1 Definición y Aplicaciones**

La Evaluación sistémica del SRRHH es un proceso destinado a determinar y comunicar a los elementos del sistema en forma cuantificada o cualificada, la medida del resultado del aprendizaje y su aplicación en su trabajo.

La información obtenida de la evaluación de resultados sirve, entre otras cosas, para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para uso individual como de la UNCP. También sirve para el fomento de la mejora de los resultados.

La evaluación sistémica de resultados incluye un plan en el que se especifican esas necesidades de formación y desarrollo.

En estos aspectos se utilizan para comunicar a todos los componentes del SRRHH cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios profundos, esto es, practicar el ciclo positivo: arquitectura organizacional versus aprendizaje profundo. En este sentido, aclarar las expectativas de la UNCP en relación con el puesto, la comunicación se completa con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

La evaluación de resultados es permanente, pudiendo ser este formal o informal.

### **III.5.2 Factores del Entorno Influyentes en la Evaluación Sistémica**

La influencia del entorno afecta en forma categórica de parte del liderazgo con quien o quienes participa el trabajador, pudiendo ser positiva cuando existe realmente liderazgo y negativa cuando se administra al SRRHH con paradigmas tradicionales y obsoletos.

Los factores del entorno solamente influyen pero no determinan directamente en el rendimiento individual; simplemente modifican los efectos de los cambios, de las capacidades o del sentido del ciclo del cambio profundo. Por ejemplo, una medida poco clara o una mala supervisión puede dar lugar a una desviación del sentido del resultado de rendimiento; así mismo, la falta de formación puede dar lugar a una sub utilización de las capacidades.

Una de las principales tareas de la dirección es ejercer el liderazgo brindando condiciones y ambientes adecuados de trabajo, de modo que mejore y acelere los cambios de actitudes, conciencia y aptitudes de todos los componentes del SRRHH de la UNCP.

### **III.5.3 Métodos de Evaluación Sistémica: (MES)**

#### **III.5.3.1 ORIENTADO A OBJETOS (OO)**

Este método también recibe el nombre de Dirección por Objetos (DPO), Dirección por Resultados (DPR), Programa de Planificación y Revisión del Trabajo (PPRT). El método OO suele comprender las siguientes fases:

- 1.- Establecer los objetivos para el trabajo a realizar por el empleado.
- 2.- Hacer un análisis FODA por objetivos propuestos. (Ver II Parte del Anexo 5)
- 3.- Proponer un plan de actividades para lograr esos objetivos.
- 4.- Medir cualitativa y cuantitativamente la consecución de esos objetivos.
- 5.- Practicar medidas correctoras, en caso necesario.
- 6.- Establecer nuevos objetivos a futuro.

Para que el método OO tenga éxito debe cumplirse algunos requisitos:

- a. Los objetivos deben ser realizables, cuantificables y cualificables.
- b. Deben ser relevantes e interesantes.
- c. Deben evitarse aquellos cuya consecución no pueden verificarse.
- d. Deben ser claros, concisos e inequívocos.

(Ver Anexo 1).

El método OO exige también que los trabajadores participen en el proceso de fijación de objetivos, así como en la preparación del plan de acción. El directivo que fija los objetivos de un trabajador sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente



obtendrá elevados niveles de compromiso por parte de éste.

Un requisito más para el éxito del método OO es que los objetivos y el plan de acción sirvan como base para debates regulares entre el directorio y el trabajador sobre los resultados de éste, para mejorar cuando sea necesario.

### III.5.3.2 ESCALA GRÁFICA DE PUNTUACIÓN (EGP)

Método de evaluación de resultados en que el evaluador señala en una escala de puntuación de un trabajador atendiendo a factores como cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento, puntualidad, exactitud del trabajo y espíritu de colaboración. La EGP incluye ordenación numérica por rangos y descripción escrita.

(ver Anexo 2).

### III.5.3.3 ESCALA DE PUNTUACIÓN DE BASE CONDUCTUAL (EPBC)

El método de evaluación denominado EPBC evalúa la conducta necesaria para desempeñar correctamente un puesto.

El centro de atención de este método, no solamente son los resultados, sino también y fundamentalmente la conducta funcional demostrada en el

puesto; y esa conducta funcional dará lugar a resultados satisfactorios en el puesto.

Para comprender el uso y desarrollo de la EPBC debo aclarar lo qué es la DIMENSIÓN DEL PUESTO: es la que denota las distintas tareas y responsabilidades que componen un puesto concreto.

Cada puesto tiene varias dimensiones, por lo que para cada una de ellas se desarrollará una escala.

En el anexo 3 se presenta una EPBC diseñada para la dimensión de planificación, organización y programación de proyectos y fechas. Los valores de la escala figuran en el lado izquierdo de la tabla y definen categorías específicas de resultados. Los motivos que figuran al lado derecho son descripciones específicas de comportamiento reales, que, cuando se manifiestan en el puesto, indican el nivel de resultados en la escala que figura en el lado contrario. Como los motivos figuran junto a cada uno de los valores de la escala, se les llama "ANCLAS" de los mismos.

La puntuación de resultados utilizando la EPBC exige que el evaluador lea la lista de anclas de cada escala para encontrar el grupo de los mismos que mejor describe la conducta del trabajador en el puesto durante el período

para el que se hace la evaluación. A continuación se comprueba el valor de la escala situado enfrente del grupo de anclas. Se sigue este proceso para todas las dimensiones identificadas del puesto. La evaluación total se obtiene combinando los valores de la escala comprobados para las diferentes dimensiones del puesto.

La EPBC se desarrollarán en una serie de reuniones, que por la naturaleza de este método se adecúa, en forma efectiva, para todos los trabajadores de la UNCP, especialmente para los trabajadores docentes quienes tienen responsabilidades en dimensiones de planificación, organización y programación de proyectos curriculares, de investigación y proyección social.

La EPBC se desarrollaran normalmente en una serie de reuniones a las que asisten directivos (Decanos y Jefes de Departamentos) y titulares (profesores) de los puestos. Generalmente se realizan los siguientes pasos:

1. Los directivos y titulares del puesto identifican las pertinentes dimensiones del puesto.
2. Los directivos y titulares del puesto definen anclas para cada una de las dimensiones del puesto.

Se sugiere que debe ofrecerse el mayor número posible de anclas para cada dimensión.

3. Los directivos y titulares del puesto llegan a un consenso sobre los valores de la escala a utilizar y sobre la agrupación de anclas para cada escala de valor.

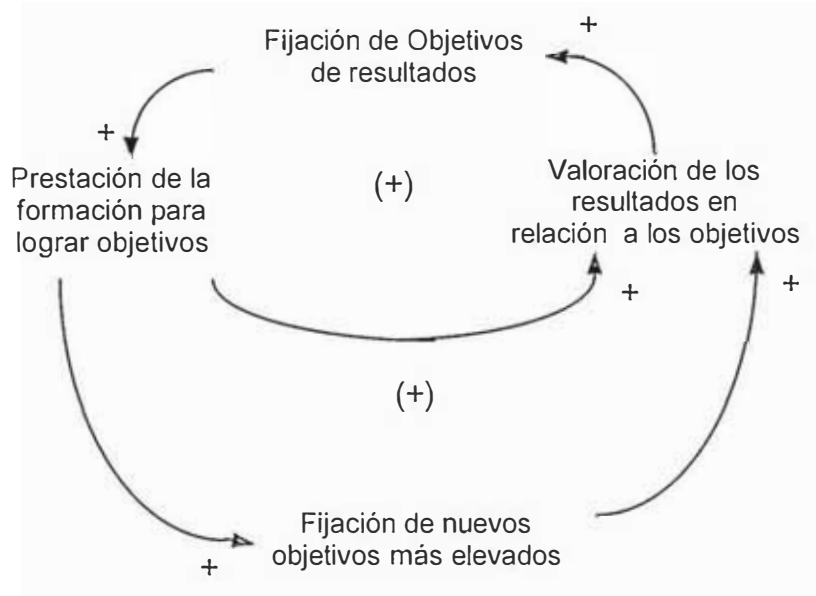
La EPBC ofrece varias ventajas:

- Primera: Se desarrolla con la participación activa de directivos y titulares de los puestos. Con esto, aumenta la probabilidad de que el método sea aceptado.
- Segunda: Las anclas se desarrollan a partir de observaciones y experiencias de empleados o trabajadores que desempeñan realmente el puesto, y
- Tercera: Puede utilizarse para dar respuesta específica en relación con los resultados de un empleado o trabajador en el puesto.

#### **III.5.4 Desarrollo de Planes de Mejora de Resultados**

En esta parte de la tesis planteo que toda evaluación de resultados debe incluir un plan de mejora de lo mismos. Los directivos deben reconocer que el desarrollo de un empleado o trabajador es un CICLO CONTINUO (ver páginas 98 y 100): Cambio duradero, Acción y Resultados. Dentro de este ciclo se tiene también el ciclo continuo de fijación de objetivos de resultados, prestación de la formación necesaria para lograr los objetivos, valoración de los resultados en relación con los objetivos y fijación de nuevos objetivos más elevados: (Ver formulario de Anexo 4)

## Plan de Mejora de Resultados



## **CAPITULO IV**

### **UN MODELO RELACIONAL Y DINÁMICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNCP.**

#### ***IV.1 INTRODUCCIÓN***

En base a los contenidos en los capítulos anteriores de la presente tesis, presento un MODELO RELACIONAL Y DINÁMICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNCP. Así, se puede abordar con provecho a entender y practicar modelos de sistemas sociales; sin perder de vista que cualquier fase de construcción de un modelo, está presidida, en gran parte, por la experiencia, la intuición, la creatividad e inspiración. Sin embargo, es posible llegar a una cierta sistematización en las fases de la construcción de un modelo.

## ***IV.2 FASES DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO***

De una forma general el proceso de desarrollo de este modelo tiene fundamentalmente tres fases:

### **IV.2.1 Fase de la Conceptualización**

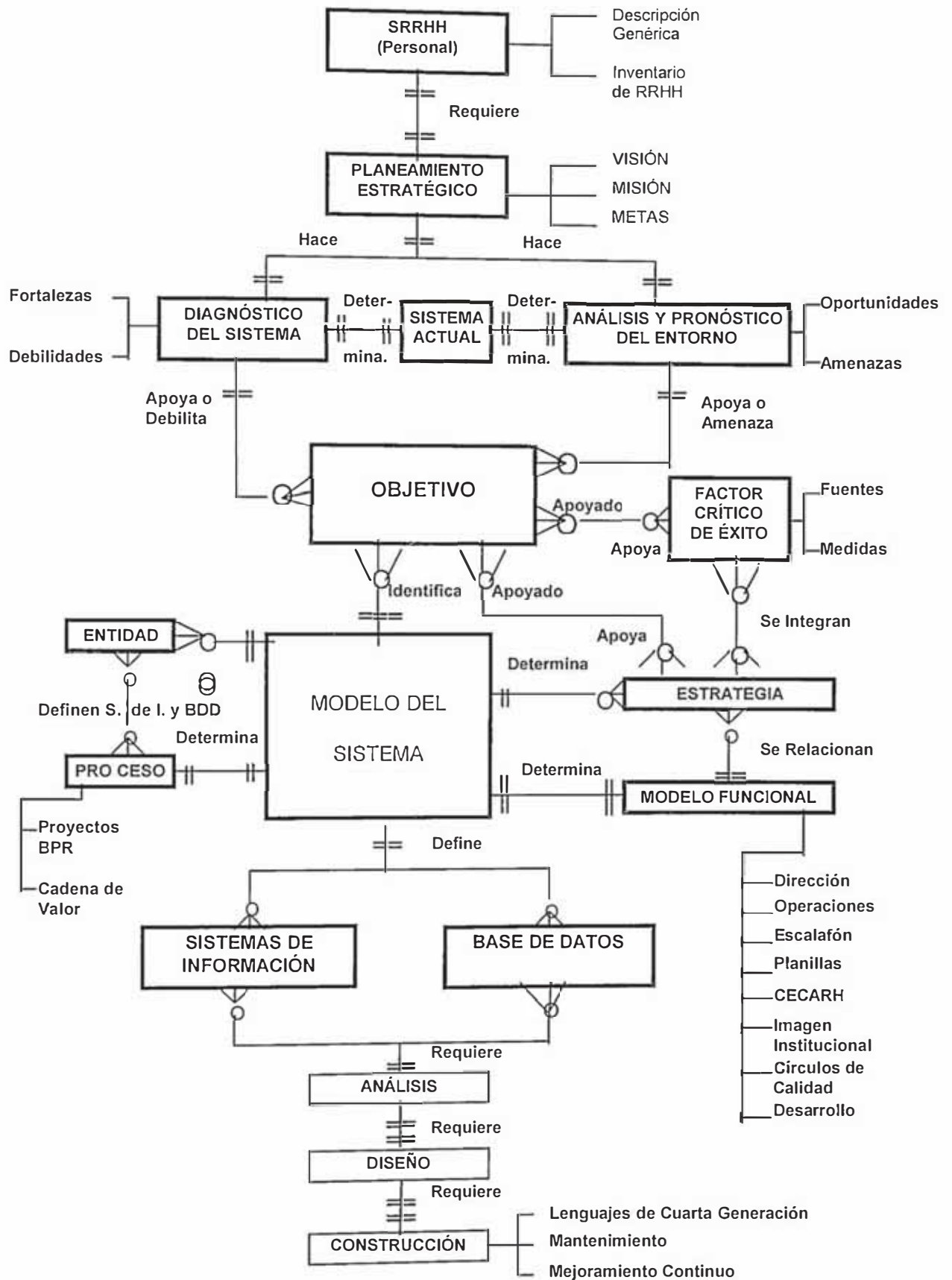
A esta fase doy inicio con la familiarización con el problema en estudio; esto es, con el marco genérico de la situación en estudio (capítulo I) y con el pensamiento sistémico de los recursos humanos de la UNCP (capítulo II)

De esta manera, y de manera progresiva se han identificado los distintos elementos que forman el sistema con la definición del MODELO CONCEPTUAL y el CVMC elaborados en el capítulo II, los que conducen al establecimiento de los límites del sistema y con los soportes para el pensamiento sistémico en los RRHH conlleva a una descripción, primaria, del bucle de realimentación de la dinámica del cambio permanente y continuo.

### **IV.2.2 Fase de Formulación Sistémica**

Tomando como esencia de la universidad los soportes para el pensamiento sistémico de los RRHH (parte II.5) y que conllevan, a su vez, a la DINÁMICA DEL CAMBIO PERMANENTE Y CONTINUO (aprendizaje profundo), procedo a la formulación del siguiente modelo relacional y su consecuente modelo dinámico.

### IV.2.2.1 MODELO RELACIONAL DE LA GESTIÓN DEL SRRHH (personal)

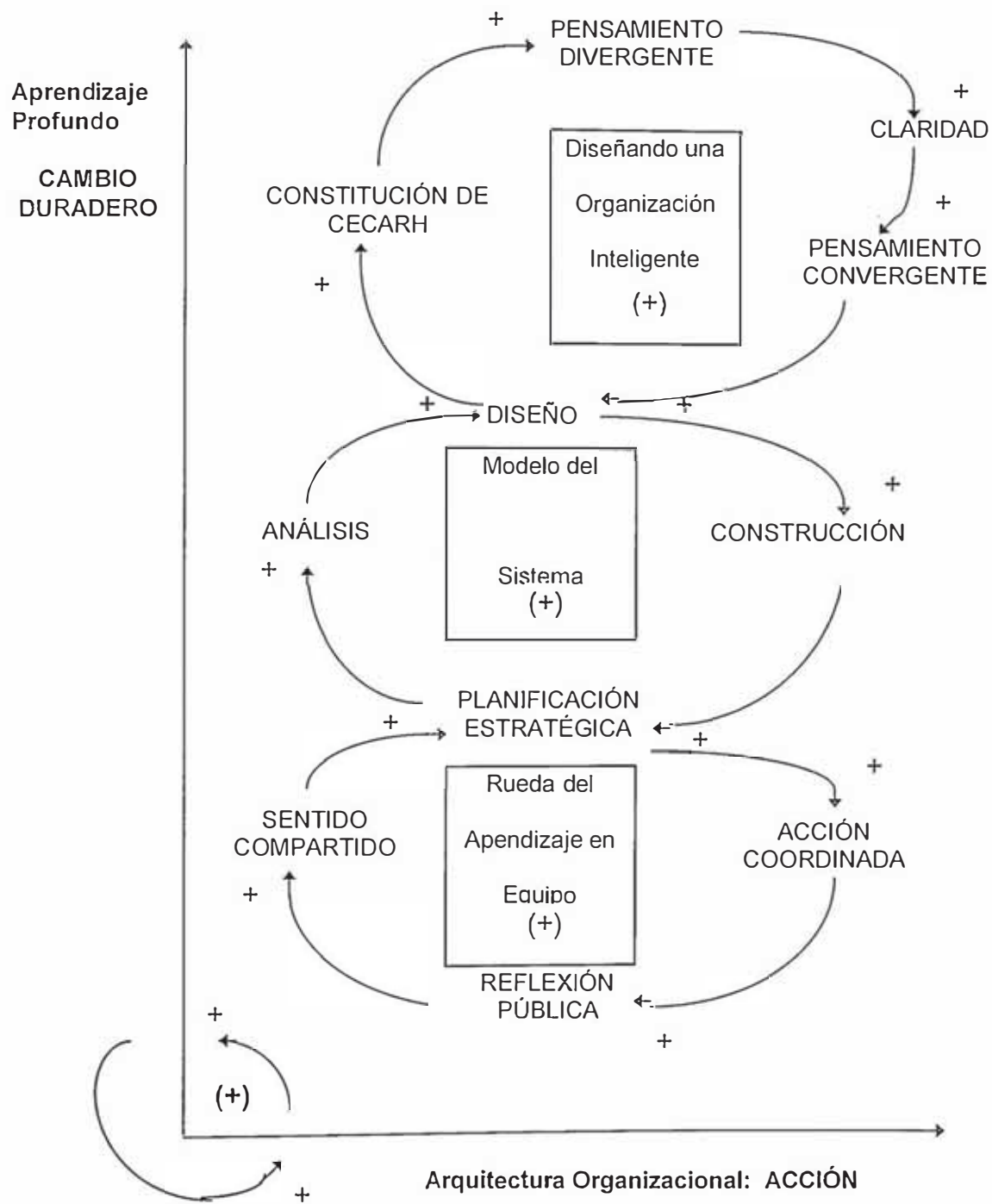




El desarrollo de este Modelo Relacional del SRRHH con sus diferentes ATRIBUTOS (Descripción Genérica, Inventario de RRHH, etc.) se ha concentrado específicamente en la Oficina General de Personal de la UNCP. (ver anexo 5).

Consecuentemente, para y por la aplicación de este modelo relacional he formulado un MODELO DINÁMICO que, necesariamente convertirá, a mediano o a largo plazo, a la UNCP. en una ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

IV.2.2.2 MODELO DINÁMICO DE LA GESTIÓN DEL SRRHH DE LA UNCP.



Cada elemento de la Rueda Individual tiene un correlato para el equipo:

La etapa de la “REFLEXIÓN” es “PÚBLICA” por que se realiza ante una mesa redonda. Las personas comentan sus modelos mentales con sus dominios personales y creencias, y cuestionan a los demás con cortesía en forma concreta.

Cuando se establece un terreno común, los miembros del equipo pueden llegar a una comprensión mutua. Así se llega a la etapa del “SENTIDO COMPARTIDO”, aquí se refina la visión y los valores compartidos, que son básicos para el pensamiento sistémico.

Luego viene la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA conjunta, para abordar ya la ACCIÓN COORDINADA y así cíclicamente se formula un prototipo de la rueda del aprendizaje en equipo que dependiendo también del liderazgo de quien o quienes lo hagan rodar para el éxito de su desarrollo.

De la planificación estratégica, como elemento de la rueda del aprendizaje, se sigue con el proceso del Análisis luego el Diseño y la Construcción, procesos que constituyen el modelo del nuevo sistema.

En la etapa del diseño se formula un bucle que se le llama “Diseñando una Organización Inteligente” cuyas actividades son:

A: Constitución y puesta en marcha del Centro de Capacitación y Actualización de Recursos Humanos de la UNCP: CECARH (ver anexo 6). El mismo que logrará capacitar y entrenar a los RRHH de la universidad, a través del aprendizaje continuo para lograr afirmar la

identidad cultural regional y nacional, convertirla así a la UNCP, a mediano o a largo plazo en una organización inteligente.

**B: Pensamiento Divergente:**

Durante un tiempo de no más de cuarenticinco minutos cada equipo que trabajó con el CECARH deberá deliberar sobre un cuestionario pre establecido, pudiendo ser el del anexo 7.

Definitivamente se pasa a las descripciones de la situación en estudio, a tomar las medidas necesarias para hacer de la UNCP una organización inteligente. "¿Qué debemos hacer al respecto? ¿Quién puede liderar esta iniciativa?". Al comenzar estos puntos se descubrirá nuevas medidas y puntos fuertes (sección A) o también nuevos obstáculos o puntos débiles (sección B).

**C: Claridad**

Siempre con los mismos equipos del CECARH se comienza a consolidar las ideas de la actividad B en no más de una decena de puntos coherentes.

Los puntos podrían, por ejemplo, adquirir el formato del anexo 8.

**D: Pensamiento Convergente:**

El pensamiento convergente siempre se hace con equipos, reducir la lista de las ideas a tres ítems. Algunos se pueden eliminar rápidamente. Otros serán defendidos. Dar siempre a todos la oportunidad de explicarse y de cuestionarse a los demás. Para esto usar los protocolos de la discusión experta:

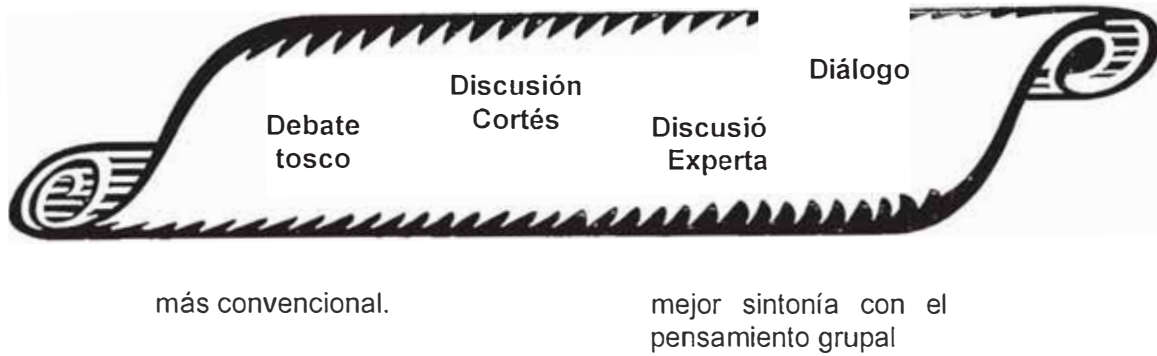
El equipo llega a una conclusión, para tomar una decisión, llegar a un acuerdo o para señalar las prioridades

La discusión experta incorpora técnicas y dispositivos del dialogo y del aprendizaje de la acción.

En la discusión experta el mediador no es tan esencial como en el diálogo. La herramienta fundamental para esto es que uno o más de sus miembros estén familiarizados con los modelos mentales.

El ingrediente más esencial es un acuerdo entre los miembros de su equipo: respetar cinco protocolos básicos, los mismos que se están practicando en el CECARH - UNCP. Cualquier equipo que utilice los protocolos observará una gran mejora con su conducta y su eficiencia:

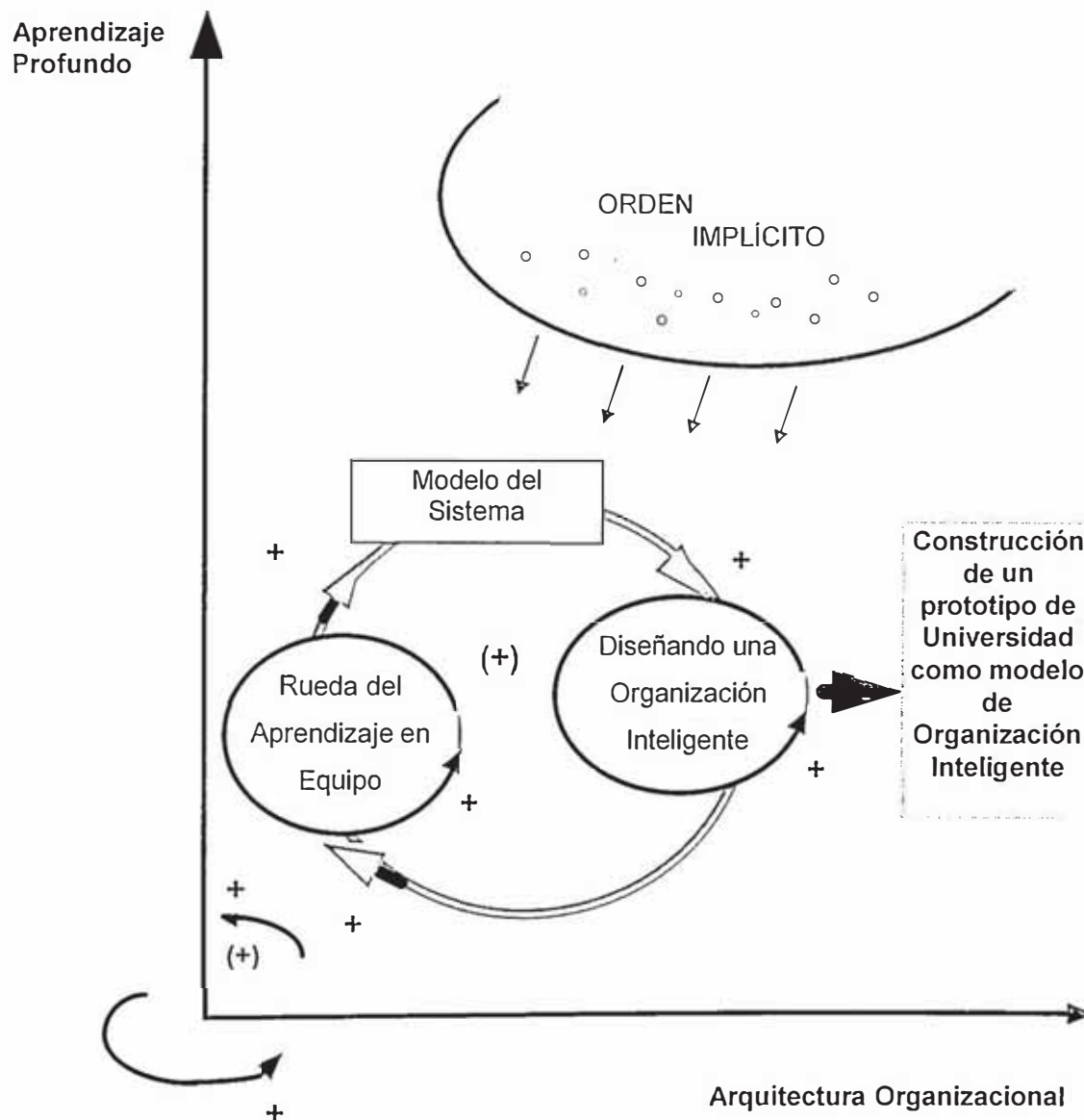
1. Prestar atención a sus intenciones.
2. Equilibrar la indagación con el alegato.
3. Elaborar sentidos comunes.
4. Usar la autoconciencia como recurso: no buscar culpables.
5. Explorar los atascos.



#### IV.2.3 Fase de Validación del modelo

Para la validación del Nuevo Modelo se tomarán en cuenta las relaciones entre sus componentes con sus respectivos análisis, dentro de los marcos de los dos modelos, es decir dentro del modelo relacional y del modelo dinámico.

MODELO VALIDADO DE LA GESTIÓN DE RRHH DE LA UNCP.



Dentro del orden Implícito (generativo) se tiene el fenómeno causa - efecto: Arquitectura Organizacional versus Aprendizaje Profundo. A su vez, dentro de este marco ocurre también otro fenómeno causal: Al poner en marcha la rueda del aprendizaje en equipo se mejora el modelo del sistema (el que se encontró al realizar

el modelo relacional del SRRHH), éste refuerza el bucle Diseñando una Organización Inteligente y éste, a su vez, permite:

1. La construcción de un prototipo de universidad como Organización Inteligente.
2. Fortalecer la rueda del aprendizaje en equipo para su desarrollo y proseguir su marcha.



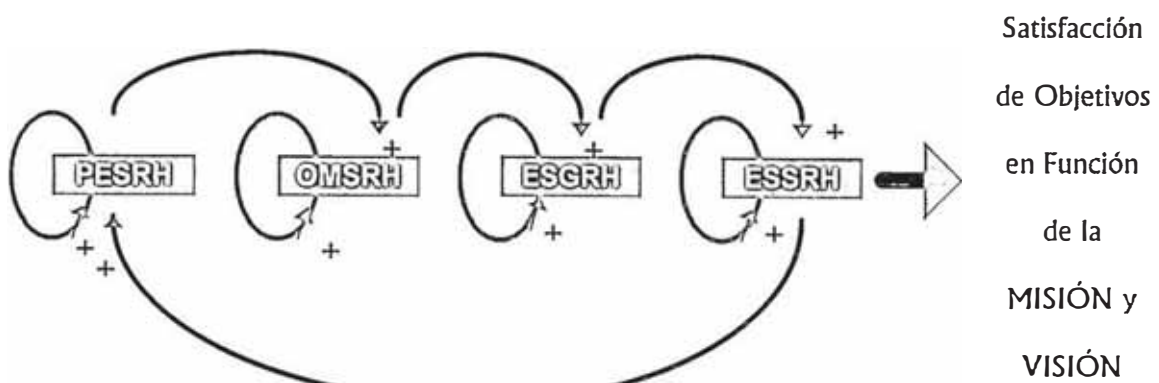
## CONCLUSIONES

- 1.- Con la dinámica del cambio permanente y continuo se lleva a cabo la ejecución de los nuevos verbos del cuadro de validación del modelo conceptual.
- 2.- La gran estrategia de desarrollo universitario, como marco del éxito de la gestión del Sistema de Recursos Humanos en la UNCP. es la INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA.
- 3.- Las otras estrategias, para el éxito universitario, que conjugan con la gran estrategia son:
  - 3.1 La distribución del poder y aumento de la autodisciplina.
  - 3.2 El pensamiento sistémico.
  - 3.3 El mejoramiento de la conversación.
  - 3.4 El seguimiento voluntario.
- 4.- Los requisitos operativos, para la flexibilidad, para adaptarse al cambio son:
  - 1.1 La admisión de incertidumbres específicas y
  - 1.2 La absorción del error.

Estos requisitos, a su vez, generan honestidad e integridad.

- 5.- La esencia para convertir a la UNCP. en una organización inteligente es la práctica del ciclo de aprendizaje profundo; por medio del compromiso sostenido de la utilización de las cinco disciplinas del aprendizaje.
- 6.- La representación, en la práctica, de la acción es el triángulo de la arquitectura organizacional, para hacer de la UNCP. una organización inteligente.
- 7.- Los factores del entorno influye fuertemente por la parte del liderazgo (cognoscitivo, circunstancial o natural) en el rendimiento de los elementos del SRRHH de la UNCP. Los factores del entorno no determinan directamente en este rendimiento; solamente modifican los efectos del cambio o del sentido del ciclo del cambio profundo.
- 8.- El método de evaluación del SRRHH - UNCP Orientada a Objetos (OO) es el de mayor eficacia, por su misma filosofía y naturaleza, el mismo que se utiliza en el Planeamiento Estratégico del Sistema de Información de la Oficina General de Personal de la UNCP.
- 9.- El método de evaluación del SRRHH - UNCP Escala de Puntuación de Base Conductual (EPBC) es el de mayor efectividad, por su impacto permanente de los logros en función a las expectativas en el impacto social, a través del cambio conductual y funcional, lo que da lugar a resultados satisfactorios, en las diferentes dimensiones del puesto.

10.- La función de gestión de recursos humanos en la universidad, con un enfoque sistémico se logra al ejecutar los cuatro grandes procesos secuenciales y cíclicos.



11.- El modelo relacional y dinámico de gestión de recursos humanos de la UNCP y su validación se convierten en el modelo fundamental y sostenido. Esto ocurre cuando se produce el fenómeno causal siguiente: Al poner en marcha la rueda del aprendizaje en equipo se mejora, cíclicamente, el otro modelo del sistema (resultado del modelo relacional), el que fortalece el bucle llamado diseñando una organización inteligente, permitiendo de esta manera la construcción, a largo plazo, de una ORGANIZACIÓN INTELIGENTE y convertirla así a la UNCP como tal. En cumplimiento de su MISIÓN y VISIÓN.

## RECOMENDACIONES

- 1.- La constitución y puesta en marcha de un CECARH en todo sistema universitario es recomendable, cuyos resultados es, fundamentalmente, la actualización permanente de conocimientos, los que impactan sobresalientemente en la cultura organizacional, a través de su SRRHH.
- 2.- Para la evaluación eficaz y eficiente y efectiva del SRRHH, en una universidad es recomendable hacerla utilizando combinación o combinaciones entre dos o más métodos de evaluación descritas en el presente trabajo.
- 3.- A la Comunidad Universitaria Nacional me permito recomendarles tomar en cuenta en su gestión administrativa y académica la filosofía de la Gestión de Recursos Humanos con un Enfoque Sistémico, la que permitirá hacer de la universidad una organización inteligente. Vale la pena invertir recursos, a través de proyectos.
- 4.- Para obtener resultados óptimos, permanentemente, recomiendo a las universidades, dentro de su comportamiento organizacional, un PLAN DE MEJORA DE RESULTADOS incluido en sus procesos de evaluación de su SRRHH.

5.- Para aprovechar el cambio social que se está produciendo con el fenómeno de INTERNET en todos los sistemas de la actividad humana, la UNCP ha implementado este servicio y que a través de la página web ([www.uncp.edu.pe](http://www.uncp.edu.pe)) se mantendrá interconectada al mundo. De esta manera dispondremos de los mejores RRHH, disfrutando de sus conocimientos sin necesidad de su presencia física. Por lo que recomiendo a todas las universidades del país cuenten con este servicio indispensable y sostenido.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) ARACIL, Javier. Introducción a la Dinámica de Sistemas. Alianza Editorial S.A. Madrid - 1983.
- (2) ARIAS G. Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas - México - 1994.
- (3) BYARS, Lloyd - RUE, Leslie W. Gestión de Recursos Humanos. Irwin - España - 1996.
- (4) DE COSSIO DE VIVANCO, José Luis. Diseño y Dinámica Organizacional. Textos y Casos Peruanos, 1ª Edic. Lima - 1985.
- (5) DESSLER, Gary. Administración del Personal. 6ª Edic. Editorial Prentice - Hall, Hispanoamericana, S.A. - México - 1996.
- (6) DRUCKER, Peter F. La Sociedad Post Capitalista - Norma - Bogotá - 1994
- (7) FRANCO Y. José. Metodología de los Sistemas Blandos - Apuntes U.N.I. - Sección de Post - Grado 1992 - Lima.
- (8) GORDON, Davis. Sistemas de Información Gerencial. McGraw - Hill, México - 1987.
- (9) GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional - 5ª Edic. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. México - 1995.
- (10) HAX, Arnold - Majluf Nicolas. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica - Ediciones DOIMEN - Economía y Gestión - México - 1994.
- (11) HENEMAN, Herbert G. - SCHWAB, Donald - Administración de Recursos Humanos y Personal - ed. Continental - México - 1985.

- (12) IBM. Business System Planning for Strategic Alignment (BSP/SA).
- (13) JOYANES A., Luis. CIBERSOCIEDAD - Ed. Mc Graw - Hill - Madrid - 1997.
- (14) KAUFMAN, Roger - STONE Bruce. Guía Práctica de la PLANEACIÓN en las Organizaciones - ed. Trillas 1ª Edic. México - 1987.
- (15) LUCAS, Herry. Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración. McGraw Hill, México - 1986.
- (16) LUJAN PERALTA, Hector. Integración y Acreditación Universitaria Asamblea Nacional de Rectores. Lima - 1997. CONAFU - A.N.R.
- (17) MARTIN, -James - La Sociedad Interconectada. Prentice Hall, Inc. Madrid - 1980.
- (18) MURDICK, Robert. Sistemas de Información Administrativa. Prentice Hall - México - 1992.
- (19) PORTILLO C., José. Dinámica de Sistemas - Apuntes - U.N.I. Sección de Post - Grado - Lima - 1992.
- (20) RODRÍGUEZ U., Ricardo, Análisis de Sistemas / Diseño de Sistemas / Sistemas de Información / Universidad del Pacífico - Lima - Perú - 1994.
- (21) SARAPURA Y., Kruger. Gestión Universitaria - Un Acercamiento a la Modernidad U.N.C.P. Huancayo - Perú - 1997.
- (22) SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina - Ediciones Granica S.A. Barcelona - 1992.
- (23) SENGE, Peter M. & Cols La Quinta Disciplina en la Práctica - Ediciones Granica S.A. Barcelona - 1994.
- (24) SENN, James. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. McGraw Hill - México - 1991.
- (25) STEPHEN P., Robbins. Comportamiento Organizacional - Técnica y Práctica. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México 7ª ed. 1996.

- (26) THIERAUF, Robert. Sistemas de Información Gerencial para Control y Planificación. - Limusa - México - 1994.
- (27) THOMPSON, Jhon L. Estrategies Lead With Vision - International Thomson Business Press - London. [http: \www.itbp.com](http://www.itbp.com) Edición 1997.
- (28) UNCP. - Plan de Funcionamiento y Desarrollo - 1996 - 1997 - 1998. Huancayo - Perú.
- (29) UNCP. Diagnóstico de la UNCP. - Planificación 1996 - 1997 - 1998. Huancayo - Perú.
- (30) Universidad Peruana y Desarrollo Nacional - A.N.R. 1995 - 1996 - 1997 Lima - Perú.
- (31) UNCP - Estadística Universitaria - Oficina General de Administración Académica. Huancayo - Perú 1995 - 1996 - 1997.
- (32) UN JAN, Alberto - Sistemas de Información Gerencial. Ediciones CDPI - CIP. Lima - Perú - 1992.
- (33) VILLANUEVA, Julio - Ingeniería de la Información. Promesa - Seminario - Lima - 1994.
- (34) WERTHER, William B. Dirección de Personal y Recursos Humanos McGraw - Hill - México - 1992.
- (35) YOURDON, Eduard. Objet - Oriented Analysis & Desing - MIGE Lima - 1995.