

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**INCIDENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO
REGIONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE INSTITUCIONES PÚBLICAS**

CASO: DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

DIRCETUR-CUSCO

PRESENTADO POR:

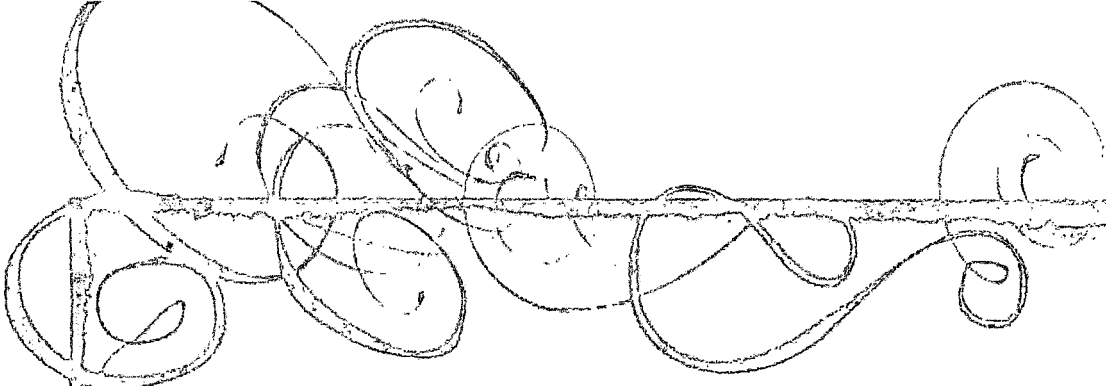
- CHEVARRIA MUÑIZ, PAMELA.
- DURAN PAUCAR, LITZAIDA.

ASESOR:

- MGT. CARLOS NAVARRO LUNA

CUSCO - PERU

2012



“La voz interior me dice que siga combatiendo contra el mundo entero, aunque me encuentre solo. Me dice que no tema a este mundo sino que avance llevando en mí nada más que el temor a Dios”

Mahatma Gandhi (1869-1948)

A Dios, la luz que me tranquiliza y el sostén que me da la fuerza necesaria para alcanzar todos mis sueños.

A mis padres, Nelly y Rolando, por darme la vida, por el ejemplo, la confianza, el apoyo incondicional, y una educación con la moral y valores que me llevaron a ser la persona que hoy soy.

A mis hermanos, Fernando, por inculcarme tantas enseñanzas y ser mi mejor amigo; y Jimena, por ser la pequeñita que alegra mis días y por demostrarme que la valentía y el tesón vienen con el tamaño del corazón y no la edad.

A mi abuelita Rosario y a mis tíos, Lizandro, Yony y Julia, por ser mis segundos padres, por su ejemplo y por haberme dado los primos más maravillosos que pude haber tenido

A mis amigos, por acompañarme a lo largo de toda esta aventura, por la alegría y las risas, por las incontables anécdotas y por sembrar en mí la semilla de la amistad.

Pamela



"... ¡No permanezcamos mudos sin querer realizarnos por entero! ¡No nos sometamos en silencio y temor al yugo humillante, pues nos queda el deseo, la pasión y la acción!"

(Karl Marx)

A Jesús por darnos la vida, la fuerza y el aliento para vivir los días, y sin esperar nada a cambio nos la da toda.

A mis hermanos Arturo, Jessica, Eloira, Kike y Roció, por su apoyo constante y paciencia porque más que hermanos son maestros y compañeros y a Rosemar y Félix que son hermanos que la vida me ha dado.

A mis sobrinos Sdenga, Gael, Joaquín, Marjorie, Luciana Y Nayara, por su ternura, inocencia. u por su amor.

A mamá Naty y papá Kike, por su esfuerzo y constante sacrificio, por predicar con el ejemplo y por ser los pilares de mi existencia, con

A José, por tanta ilusión que su amor me brinda, ahora se la bueno que fue soñarte pero es mejor tenerte. con amor.

A mis amigas, por su compañía, comprensión, cariño, por estar siempre ahí y mostrarse como son..

Litzaida

PRESENTACION

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO DE LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Conforme está dispuesto por el reglamento de grados y títulos de la carrera de Ciencias Administrativas de la tricenaria Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se pone a vuestra consideración la tesis titulada “Incidencia del proceso de transferencias del Gobierno Regional en el clima organizacional de instituciones públicas caso: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-CUSCO” el mismo que se formula con la finalidad de optar al título profesional de licenciadas en Administración.

Es necesario expresar que la Investigación fue realizada luego del proceso de transferencia de gestión del DIRCETUR-CUSCO periodo 2011 a consecuencia del cambio de Gobierno Regional del periodo 2010 al 2011es así como se pudo observar una serie de cambios en materia de personal los cuales afectaban significativamente al clima organizacional de la Institución.

La investigación es de carácter descriptivo – correlacional, sin embargo cabe resaltar que en base al análisis que se hizo del clima organizacional a consecuencias de los cambios producidos en materia de personal y los resultados hallados, se esbozo un conjunto de estrategias, lineamientos y sistemas que a manera de sugerencia podrían servir para intentar minimizar los inconvenientes que se generan en el proceso de transferencia de gobierno.

Las tesis

INTRODUCCION

Un buen clima laboral favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias de un proceso de cambio o proceso de transferencia de gestión, sobre la eficiencia organizacional.

Por ello, es conocido que para lograr un clima organizacional estable dentro de cualquier organización es necesario mantener un adecuado equilibrio entre las relaciones laborales y estabilidad laboral. Ya que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación y adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad de la propia organización.

Los cambios que causan modificación o alteran el clima de una organización, son percibidos de un modo particular y de manera directa por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, en periodos de transferencias de gestión ya que estos procesos perjudican la estabilidad laboral de los integrantes de la institución el cual causa mayores perjuicios a nivel institucional de manera más general.

A lo largo de esta investigación se observó que durante estos procesos de transferencia de gestión llevados a cabo cada cinco años, el procedimiento que se sigue es el mismo y ciertamente traen los mismos problemas para los integrantes de las instituciones públicas y específicamente dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR Cusco, por ser una institución dependiente del Gobierno Regional Cusco-GRC y por ende de los procesos de transferencia que en este se lleven a cabo.

Es por ello que la razón de la investigación se basa en dilucidar las causas de estos problemas y algunas posibles, a fin de que en un futuro los problemas que estos procesos traen a colación tengan una mínima influencia en factores tales como la estabilidad laboral y las relaciones entre el personal en todos los niveles de la institución

El contenido de la presente tesis fue desarrollado en cinco capítulos, cuya temática principal es la siguiente:

CAPÍTULO I:

Se aborda el planteamiento del problema que comprende el área de investigación, descripción y formulación del problema de investigación donde incluimos los objetivos generales, específicos además de la justificación e hipótesis.

CAPÍTULO II:

Se desarrolla el marco teórico de la investigación donde se encuentran las bases teóricas y legales de nuestra investigación sobre el clima organizacional y sobre los procesos de transferencia de gestión y normativas sobre el empleo en el sistema público peruano.

CAPÍTULO III:

Se refiere específicamente al sujeto de estudio, el diagnóstico específico de la Institución además de la relación con el procesos de transferencia de gestión.

CAPÍTULO IV:

Se aborda la interpretación y resultados de los métodos de investigación como son la aplicación de encuestas al personal nombrado y contratado, entrevista al Director de la DIRCETUR-Cusco y por último el análisis de los cuadros de asignación de personal (CAP) de la Institución.

CAPITULO V:

Este capítulo contiene las estrategias, lineamientos y sistemas que a manera de sugerencia podrían servir para intentar minimizar los inconvenientes que se generan en el clima organizacional a causa del proceso de transferencia de gobierno.

Al término de la investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones, así como la bibliografía utilizada y los anexos que complementan el trabajo de investigación

Las suscritas dejan constancia y certifican su reconocimiento profundo a las autoridades de la facultad, como también a los docentes gracias a los cuales se pudo dar culminación y cumplir con la aspiración profesional.

Las tesistas.

INDICE GENERAL

PRESENTACION

INTRODUCCION

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL	4
1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3. HIPÓTESIS	5
1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	5
1.3.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS	6
1.4 JUSTIFICACIÓN PRACTICA.....	8
1.5 JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	8
1.6 JUSTIFICACION TEORICA	8
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	9
1.7.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:.....	9
1.7.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:	10
1.8 METODOLOGÍA	11
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACION	11
1.8.2. METODO DE INVESTIGACIÓN	12
1.9 OBTENCION DE LA INFORMACION	12
1.9.1. DE FUENTES PRIMARIAS.....	12
1.9.2. DE FUENTES SECUNDARIAS	14
1.10 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	14
1.11 HERRAMIENTAS.....	14
MATRIZ DE CONSISTENCIA	16

CAPITULO II

MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	18
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	18
2.2. MARCO TEORICO.....	20
2.2.1. TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1.1 Teoria del clima organizacional según Rensis Likert	20
2.2.1.2 Teoria del clima organizacional según Litwin y Stringer	25
2.2.2. TEORÍA BUROCRÁTICA	28
2.2.2.1 Teoría de la burocracia según Max Weber	28
2.2.2.2 Teoria burocratica según Merton Miller	29
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	31
2.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.3.2 TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO REGIONAL	32
2.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
2.3.4. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	33
2.3.5. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	33
2.3.6. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	33
2.3.7. DESEMPEÑO LABORAL.....	34
2.3.8. MOTIVACION E INICIATIVA	34
2.3.9. PERCEPCIONES	35
2.3.10. ESTILOS DE LIDERAZGO	36
2.3.11. PERSONALIDAD Y ACTITUDES.....	37
2.3.12. UNIDADES ORGANICAS.....	37
2.3.13. ACTA DE TRANSFERENCIA.....	38
2.3.14. ESTADO.....	38
2.3.15. ADMINISTRACIÓN PUBLICA.....	40
2.3.16. GOBIERNO CENTRAL	41
2.3.17. GOBIERNO REGIONAL	41
2.3.18. GOBIERNO LOCAL.....	42
2.3.19. MINISTERIOS	43
2.3.20. DIRECCIONES REGIONALES	43
2.3.21. ESTABILIDAD LABORAL	44
2.3.22. RELACIONES LABORALES	44
2.3.23. JERARQUIZACIÓN	45
2.3.24. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	46
2.3.25. PERSONAL.....	46
2.3.26. ROTACION DE PERSONAL	47
2.3.27. TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA-TAP	47
2.3.28. PERSONAL NOMBRADO.....	48
2.3.29. PERSONAL CONTRATADO	49
2.3.30. TIEMPO DE SERVICIO	49
2.3.31. SENTENCIAS JUDICIALES LABORALES	49

2.4. MARCO REFERENCIAL	50
2.4.1. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO MINCETUR	50
2.4.2. PROCESO DE TRANSFERENCIAS DE GESTION EN ENTIDADES PUBLICAS	57
2.4.3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO	64
2.4.4. CONDICIONES LABORALES	65
2.4.5. EMPLEADO PÚBLICO	66
2.4.6. LA CARRERA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO	69

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	73
3.1. CARACTERIZACIÓN DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO	73
3.1.1 ANTECEDENTES	73
3.1.2 FUNCIONES DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO	76
3.1.3 ESTRUCTURA ORGANICA	77
3.1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	79
3.2. PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTION DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR CUSCO.....	82
3.2.1 CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE TRANSFERENCIA.	82
3.2.2 RECOPIACIÓN Y VERIFICACION DE TODA LA INFORMACIÓN A TRANSFERIR	84
3.2.3 SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE TRANSFERENCIA.....	85

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR-CUSCO POR EFECTO DE LAS TRANSFERENCIAS DE GESTION.....	86
4.1. DE FUENTES PRIMARIAS	86
4.1.1. METODO PROBABILISTICO	86
4.1.2. METODO NO PROBABILISTICO	88
4.1.2.1. Interpretacion y analisis de la encuesta dirigida al personal nombrado	88
4.1.2.2. Interpretacion y analisis de la encuesta dirigida al personal contratado	117
4.1.2.3. Analisis de la entrevista dirigida al director regional de la DIRCETUR-Cusco	131

4.1.2.4. Medicion del clima organizacional en consecuencia del proceso de transferencia mediante la escala de Likert.....	138
--	-----

4.2. DE FUENTES SECUNDARIAS 139

4.2.1. ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL DE LA DIRCETUR - CUSCO EN CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN 2011	139
4.2.2. ASIGNACION DE CARGOS AL PERSONAL NOMBRADO DE ACUERDO AL CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL (CAP) INSTITUCIONAL.....	140
4.2.3. ASIGNACION DE CARGOS AL PERSONAL CONTRATADO DE ACUERDO AL CAP INSTITUCIONAL	145
4.2.4. ANÁLISIS DE PLAZAS Y CARGOS DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR CUSCO	150

CAPITULO V

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA DIRCETUR- CUSCO EN EFECTO DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA
DE GESTION..... 154**

5.1 PROCESO DE TRANSFERENCIA 154

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL 155

5.2.1 POLITICA DE DESARROLLO DE LA CARRERA PUBLICA.....	155
5.2.2 IMPLEMENTAR UNA ADECUADA INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO	157
5.2.3 IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	158
5.2.4 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVAS.....	160
5.2.5 SISTEMA DE COMUNICACIÓN	161
5.2.6 TIPOLOGIAS PARA UNA GESTION EFECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MICROCLIMAS	163

5.3 ANALISIS A LA NORMATIVIDAD DEL EMPLEO PUBLICO 163

CONCLUSIONES..... 165

RECOMENDACIONES..... 167

BIBLIOGRAFÍA..... 169

ANEXOS..... 173

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Tan importante como las finanzas y la planificación, es el clima organizacional dentro de una organización, ya que este es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación con proveedores y clientes, todo esto va conformando el “Clima Organizacional” que puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de toda organización ya sea pública o privada.

En nuestro tiempo, el funcionamiento eficiente de organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo.

Además que el clima organizacional constituye la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los que reciben sus servicios o productos finales, estas percepciones se traducen en actitudes: positivas en el caso de que la percepción sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización, lo cual demuestra la gran importancia del clima dentro de una organización.

Por todo ello en el año 2000 hubo un cambio de la situación de recursos humanos en el Perú respecto a la década pasada, cambios que han influido en el clima organizacional de las instituciones públicas a cargo del estado, sobre todo en los últimos tres años, en el contexto de un repotenciamiento del sistema público, dando inicio a una gestión descentralizada de todo el Estado peruano, con gobiernos regionales y locales encargados de la reestructuración y reorientación de recursos humanos de organizaciones desconcentradas sujetas operativamente a estos gobiernos.

El 2001 Alejandro Toledo entra al gobierno y empieza una nueva etapa en la historia de Perú, reactivándose el proceso de descentralización, es así que el 22 de julio del 2002 se concerta con los partidos políticos y representantes de la sociedad un ambicioso conjunto de políticas nacionales de largo plazo denominado “Acuerdo Nacional”, donde la descentralización ocupa un lugar preminente.

El proceso de transferencia de Gobierno Regional deviene de este fortalecimiento de la descentralización, el cual es una comparación entre la experiencia desarrollada de la actual gestión y cómo es que entrega el gobierno a la nueva gestión regional haciendo posible que se pueda identificar los logros, las dificultades y los temas pendientes de la misma, lo que contribuirá a propiciar la continuidad de la gestión pública y de las políticas de desarrollo.

Estos procesos de transferencia inciden en las instituciones públicas de manera directa ya que estas se encuentran sujetas operativa y/o funcionalmente a gobiernos regionales y estas a su vez al gobierno central.

Tal es el caso de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR Cusco, que depende operativamente del Gobierno Regional Cusco, es así que el clima organizacional de esta institución se ve alterado cada vez que ocurre una transferencia de gobierno ocasionando al interior de esta institución:

- ❖ Rotaciones del personal (cargos y funciones), esto en relación del personal nombrado y designado por confianza.

- ❖ Inestabilidad laboral del personal contratado bajo la modalidad del CAS (Contrato administrativo de servicio) ya que se suscitan despidos lo que frustra su desarrollo personal, con la consecuente insatisfacción que deriva de lo expuesto.
- ❖ Se alteran las relaciones laborales de todo el personal ya sea nombrado o contratado.
- ❖ Además, cuando las funciones y responsabilidades de cada uno al interior de la institución no están convenientemente asignadas, las condiciones de trabajo no son suficientemente claras, específicas y delimitadas.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco?

1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ❖ ¿Cómo son las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco en relación al clima organizacional prevaleciente?
- ❖ ¿Cómo se halla la estabilidad laboral en relación al proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco y cuál es su incidencia en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cusco.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar cómo son las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco en relación al clima organizacional prevaleciente.
- ❖ Conocer cómo se halla la estabilidad laboral en relación al proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco

1.3. HIPÓTESIS

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

- ❖ El nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco es inversamente proporcional al mejoramiento del clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cusco, y con la aplicación de criterios y políticas de administración de personal en los procesos de transferencia se podrá mantener un clima organizacional favorable.

V. I. Proceso de transferencia

Indicadores:

- Normatividad
- Acta de transferencia
- Burocracia

V. D. Clima organizacional

Indicadores:

- Motivación e iniciativa
- Estructura organizacional
- Identificación
- Políticas de administración de personal
- Percepción
- Estilo de liderazgo
- Desafío

1.3.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS

- ❖ Las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cusco se dan de manera negativa, con lo que se deteriora el clima organizacional. Y con la aplicación de un adecuado sistema de comunicación durante y después del Proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco se podrán mejorar.

V. I. Relaciones laborales

Indicadores:

- Responsabilidad
- Cooperación
- Conflictos laborales
- Desempeño laboral
- Comunicación
- Personalidad y actitudes

V. D. Clima organizacional

Indicadores:

- Motivación e iniciativa
- Estructura organizacional
- Identificación
- Políticas de administración de personal
- Percepción
- Estilo de liderazgo
- Desafío

- ❖ El proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco causa inestabilidad laboral para el personal contratado de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, lo cual deteriora el clima organizacional de esta Institución. Para ello proponemos y planteamos políticas de administración de personal que podrán generar estabilidad laboral y de esta manera mejorar el clima organizacional.

V. I. Estabilidad laboral

Indicadores:

- Rotaciones del personal
- Tiempo de servicios
- Recompensas

V. D. Clima organizacional

Indicadores:

- Motivación e iniciativa
- Estructura organizacional
- Identificación

- Políticas de administración de personal
- Percepción
- Estilo de liderazgo
- Desafío

1.4 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Desde la década de los noventa, el estado peruano viene impulsando sucesivos procesos definidos como Modernización o Reforma del sector público, dentro del cual se lleva a cabo los procesos de transferencias de gobierno a nivel central, regional y local, es por ello que vimos por conveniente utilizar en nuestro trabajo de investigación una justificación de tipo *práctica*, porque pretendemos estudiar el nivel de influencia del proceso de transferencia de gobierno a nivel regional en una institución pública ya que estos cambios son más notables en este tipo de instituciones en comparación con las del sector privado.

1.5 JUSTIFICACION METODOLOGICA

El presente trabajo de investigación tiene como propósito brindar propuestas que permitan mejorar el clima organizacional de instituciones públicas como es el caso de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco para que su clima organizacional no se vea alterado por los procesos de transferencia y de esta manera no se afecte la estabilidad de su personal

1.6 JUSTIFICACION TEORICA

Nuestro trabajo de investigación busca contribuir con conocimientos administrativos en el ramo de la administración pública y respecto a la incidencia que los cambios de gobierno a nivel regional producen en las instituciones públicas.

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

1.7.1 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:

A. Ámbito geográfico

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Cusco, debido a que nuestro objeto de estudio se encuentra ubicado en esta localidad.

B. Temporalidad

Como consecuencia de las elecciones regionales llevadas a cabo a nivel nacional en la ciudad de Cusco, se produjo la transferencia de Gobierno Regional del año 2010 al 2011, generándose así también la transferencia de gobierno en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo en el mes de enero del presente año, para lo cual todas las modificaciones hechas por el nuevo Director entrante fueron desarrolladas entre el mes de enero al mes de marzo, por consiguiente la investigación se desarrolló durante un periodo de seis (6) meses entre mayo y octubre, para obtener las expectativas y percepciones sobre el clima organizacional de la institución en consecuencia del proceso de transferencia.

C. Unidad de análisis

La Institución materia de estudio elegida es la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo debido a la facilidad de acceso a la información prestada por la misma

D. Unidades de Observación

Proceso de transferencia de Gobierno Regional	<ul style="list-style-type: none">- Normatividad- Acta de transferencia- Burocracia
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Motivación e iniciativa- Estructura organizacional- Identificación- Políticas de administración de personal- Percepción- Estilo de liderazgo- Desafío
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidad- Cooperación- Conflictos laborales- Desempeño laboral- Comunicación- Personalidad y actitudes
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none">- Rotaciones del personal- Tiempo de servicio- Recompensas

1.7.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

A. LIMITACIONES TEÓRICAS

En el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones teóricas sobre todo por la falta de antecedentes en información de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR – Cusco dada la novedad de la temática, teniendo como deficiencia la ausencia de una biblioteca donde contenga documentos e información de la propia Institución, por lo cual se tuvo que recabar algunos datos a través de entrevistas con el propio personal y así plasmarla en la investigación.

B. LIMITACIONES METODOLÓGICAS

El diseño muestral fue cambiando a medida que el trabajo de campo evolucionaba y sugería nuevas temáticas merecedoras de exploración y análisis; por lo cual en un principio para el desarrollo y posterior análisis de las encuestas se tomo como población de estudio a 22 trabajadores dentro de la institución, entre personal nombrado y contratado; debido a la poca fiabilidad de los resultados obtenidos se opto por tomar como método de análisis el no probabilístico por lo cual se considero un tamaño de muestra por conveniencia y así encuestar a todo el personal de la institución con un total de 42 trabajadores, llegando a resultados mas confiables.

C. LIMITACIONES PRACTICAS

Se tuvieron dos limitaciones básicas, primero en cuanto a la falta de bibliografía, y la escasas de información en temas de clima organizacional y procesos de transferencia de gobiernos y por otro lado el cuidadoso tratamiento que requiere el abordaje de una Institución pública, y sobre todo a la información interna de esta en un contexto de cambio de gobierno limitaron la accesibilidad a una entrevista con el Director de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR – Cusco. Estos motivos llevaron al retraso de la investigación y aplicación de la entrevista pero llegando al objetivo después de tomar la decisión de no profundizar en temas confidenciales de la Institución..

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación es Descriptivo – Correlacional, es decir se describirá el clima organizacional existente en la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco en consecuencia de las transferencias de Gobierno Regional. Y es correlacional porque analizaremos el nivel de influencia entre un proceso de transferencia y el clima organizacional de esta institución.

1.8.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es Analítico-Inductivo ya que se analizará los efectos que genera el proceso de Transferencia de Gobierno Regional Cusco, en los aspectos de relaciones del personal así como en la estabilidad laboral del clima organizacional de la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR, los mismos que se pueden generalizar para todas las entidades del sector público.

1.9 OBTENCION DE LA INFORMACION

1.9.1 DE FUENTES PRIMARIAS

A. METODO PROBABILISTICO

❖ POBLACION DE ESTUDIO:

Se ha considerado como población de estudio a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR Cusco, por la naturaleza del tema objeto de investigación se consideró como población al personal directivo, nombrado y contratado de la institución, teniendo como universo a un total de 42 personas.

❖ CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA:

Para el cálculo del tamaño de muestra se definirá las variables que intervienen para así llegar a determinar la proporción de la población de la DIRCETUR a estudiar.

- Institución a estudiar: Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco
- Método: No probabilístico por lo cual el tamaño de muestra que consideraremos será por conveniencia así tenemos:

RELACIÓN DE TODO EL PERSONAL DE LA DIRECTUR CUSCO				
CATEGORIA	Personal Nombrado	Personal Contratado	Total	Tamaño de la muestra (100%)
PROFESIONALES	11	7	18	18
TÉCNICOS	9	13	22	22
AUXILIARES	2	-	2	2
TOTAL PERSONAL	22	20	Nº DE ENCUESTAS	42

B. METODO NO PROBABILISTICO

❖ POR JUICIO DE EXPERTO

- Entrevista

Se realizaron entrevistas a los funcionarios de la empresa a fin de recoger de manera directa las opiniones y puntos de vista respecto al clima organizacional desde la perspectiva de quienes trabajan en la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco.

- Encuesta

Se aplicó un cuestionario a los empleados de las diferentes áreas de la Institución DIRCETUR-Cusco diseñado de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional recomendados por la teoría con la finalidad de conocer el actual clima organizacional de la institución.

1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS

1.9.2.1 Fichas bibliográficas

Para la construcción del marco teórico se utilizó fichas bibliográficas de acuerdo a las recomendaciones técnicas existentes, fichas de carácter literal, de comentario y de resumen.

1.9.2.2 Revisión documental

Se reviso documentos:

- De índole laboral de la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, y documentación referente a las transferencias de gobierno regional, base legal, normatividad de este proceso.
- Documentos dentro de la biblioteca del Gobierno Regional Cusco
- Biblioteca especializada de la facultad de Ciencias Administrativas.

1.10 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

1.10.1 Procesamiento De Datos

Uso de sistemas de tabulación y formulaciones de cuadros.

1.10.2 Análisis Cualitativo

A partir de los datos cuantitativos se realizaron interpretaciones y conclusiones, tomando como eje fundamental de análisis la hipótesis central e hipótesis específicas.

1.11 HERRAMIENTAS

1.11.1 Cuestionario

Se elaboró un cuestionario diseñado de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional recomendados por la teoría, aplicado al personal profesional, técnico y auxiliar de la institución haciendo un total de 42 trabajadores

1.11.2 Internet

Se hizo uso del Internet para la recopilación de datos así como guía de términos utilizados en el presente trabajo. Las páginas webs utilizadas con preferencia fueron:

- Glosario de términos sobre administración publica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/Inda.htm
- Portal de la contraloría general de la Republica del Perú: www.contraloria.gob.pe/

1.11.3 Acervo documentario

Se recopiló información documentaria concerniente a la DIRCETUR- Cusco, recurriendo para ello a diversas instituciones como el Gobierno Regional Cusco y la Oficina Descentralizada de la Contraloría General de la Republica, recogiendo información administrativa, normas, reglamentos, etc.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
¿Cuál es el nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco?	Determinar el nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco	El nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco es inversamente proporcional al mejoramiento del clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, y con la aplicación de criterios y políticas de administración de personal en los procesos de transferencia se podrá mantener un clima organizacional favorable.	Variable dependiente Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e iniciativa • Estructura organizacional • Identificación • Políticas de administración de personal • Percepción • Estilo de liderazgo • Desafío
			Variable independiente Proceso de transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad • Acta de transferencia • Burocracia
Problema específico 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	Variable dependiente Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e iniciativa • Estructura organizacional • Identificación • Políticas de administración de personal • Percepción • Estilo de liderazgo • Desafío
¿Cómo son las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco en relación al clima organizacional prevaleciente?	Determinar cómo son las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco en relación al clima organizacional prevaleciente	Las relaciones laborales del personal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco se dan de manera negativa, con lo que se deteriora el clima organizacional. Y con la aplicación de un adecuado sistema de comunicación durante y después del Proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco se podrá mejorar.	Variables independiente Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Cooperación • Conflictos laborales • Desempeño laboral • Comunicación • Personalidad y actitudes

Problema específico 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Variable dependiente Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e iniciativa • Estructura organizacional • Identificación • Políticas de administración de personal • Percepción • Estilo de liderazgo • Desafío
¿Cómo se halla la estabilidad laboral en relación al proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco y cuál es su incidencia en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cusco?	Conocer cómo se halla la estabilidad laboral en relación al proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cusco	El proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco causa inestabilidad laboral para el personal contratado de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, lo cual deteriora el clima organizacional de esta Institución. Para ello proponemos y planteamos políticas de administración de personal que podrán generar estabilidad laboral y de esta manera mejorar el clima organizacional.	Variable independiente Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Rotaciones del personal • Tiempo de servicio • Recompensas

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II

MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Para llegar a la concepción actual de CLIMA ORGANIZACIONAL se tuvo que incursionar por distintos derroteros de investigación.

Las aproximaciones al concepto datan de entre los años 1927- 1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización esta estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Stones, 1996).

Sin embargo los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por, Lewin, Lippitt y White (1939 citado en Litwin y Stringer, 1968) donde analizaron a grupos de escolares de 10 a 11 años de edad, dicho estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una “atmosfera” de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

A partir de los años 70's mas autores como Campell, Dunnette, Lawler y Weick en *Manejo de la conducta, actuación y efectividad* resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización.

En cuanto al PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GOBIERNO REGIONAL se tuvo que indagar en los antecedentes del cual este deviene.

Los primeros intentos en descentralizar el país datan del año 1980, donde mediante decreto supremo, el Gobierno de Fernando Belaúnde convoca a elecciones democráticas de Alcaldes, las cuales se han mantenido interrumpidamente hasta hoy. En 1984 promulga la Ley Orgánica de Municipalidades. Este mismo año aprueba también el Plan Nacional de Regionalización, que fijó objetivos y metas para la descentralización administrativa.

El primer Gobierno de Alan García, promulga el 16 de marzo de 1987 la Ley de Bases de la Regionalización N°24650. El marco legal puso como límite la existencia de 12 regiones, lo que generó un problema en la integración de los departamentos y provincias contiguas a ellas. El 19 de julio de 1989 se aprueba el reglamento de la Ley N° 25077 sobre la primera elección de los representantes a asambleas regionales.

El 2001 Alejandro Toledo entra al gobierno y empieza una nueva etapa en la historia de Perú, reactivándose el proceso de descentralización, es así que el 22 de julio del 2002 se concerta con los partidos políticos y representantes de la sociedad un ambicioso conjunto de políticas nacionales de largo plazo denominado “Acuerdo Nacional”, donde la descentralización ocupa un lugar preminente.

En marzo del 2002 se convoca a elecciones para elegir a los Presidentes Regionales junto con los alcaldes y el 20 julio del mismo año se aprueba la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783, eligiéndose Presidentes Regionales junto con los alcaldes para el periodo 2003-2006.

Una vez asentada la descentralización, en octubre de 2006 el segundo gobierno de Alan García lanza “20 Anuncios Presidenciales para Fortalecer la Descentralización”.

Frente a esto contexto durante el 2010 se realiza la tercera elección de autoridades regionales en el país, lo que conlleva a un nuevo proceso de transferencia de Gobierno Regional el cual es el conjunto de acciones que efectúa el gestor saliente del gobierno regional para transmitir a la nueva autoridad la situación operativa y financiera de la

entidad o unidad orgánica que reciben, dando muestra de los resultados de su administración y facilitando la continuidad del servicio, el cual tiene como base legal:

- a) Directivas “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” No. 08-2006-CG/SGE-PC
- b) Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC – Lineamientos preventivos para el control de la Transferencia de Gestión en las entidades del Estado.

Orientado a la búsqueda de resultados concretos en favor de la población.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT

“Esta teoría sostiene que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve más cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

2.2.1.1.1 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro (4) factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.2.1.1.2 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y son:

- ❖ **Variables causales:** son condicionantes independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- ❖ **Variables intermediarias:** estas condicionantes reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las condicionantes intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- ❖ **Variables finales:** son las condicionantes dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas condicionantes reflejan los resultados obtenidos de la organización, son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas condicionantes permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.2.1.1.3 TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

2.2.1.1.3.1 CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

2.2.1.1.3.1.1 SISTEMA I – AUTORITARISMO EXPLOTADOR

La dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.2.1.1.3.1.2 SISTEMA II- AUTORITARISMO PATERNALISTA

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

2.2.1.1.3.2 CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

2.2.1.1.3.2.1 SISTEMA III – CONSULTIVO

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente

bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.1.1.3.2.2 SISTEMA IV – PARTICIPACIÓN EN GRUPO

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no se hace solo de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados.

Este descansa sobre tres aspectos principales:

- ❖ Utilización de principios y técnicas de motivación en lugar de la tradicional dialéctica de recompensas y sanciones.
- ❖ Grupos de trabajo altamente motivado, estrechamente entrelazado y capaz de empeñarse totalmente para alcanzar los objetivos empresariales.
- ❖ Adopción de “principios de relaciones de apoyo”: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para los empleados y establece los medios adecuados para alcanzarlas.

Las metas de eficiencia y productividad se alcanzan a través de un sistema de administración que permite condiciones de satisfacer los objetivos individuales de los empleados. Los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí.

Likert constato que, cuanto más el estilo administrativo y de liderazgo de la empresa se aproxima al sistema 4, tanto mayor será la productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad. Por otro lado, mientras más una empresa se aproxima al sistema 1, tanto mayor será es la ineficiencia.”⁽¹⁾

Chiavenato Idalberto en su libro resume estos cuatro sistemas comparando las fortalezas que pueda generar el sistema 4 y las debilidades que generaría para la institución o la empresa el sistema 1.

⁽¹⁾ BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias 1ra ed.(s.l): Editorial Trillas. 1999. Págs.19 – 23*

2.2.1.2 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER

“La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Litwin y Stringer toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. Lo anterior en su libro *Motivation and Organizational Climate*, donde reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- ❖ Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- ❖ Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- ❖ Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

- **ESTRUCTURA**

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **RESPONSABILIDAD**

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

- **RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **DESAFÍO**

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- ESTÁNDARES

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- CONFLICTO

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- IDENTIDAD

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”⁽³⁾

2.2.2 TEORÍA BUROCRÁTICA

2.2.2.1 TEORÍA DE LA BUROCRACIA SEGÚN MAX WEBER

“Max Weber denomina a la burocracia como la organización eficiente por excelencia. Para lograr eficiencia, la burocracia explica en los mínimos detalles como se deben hacer las cosas.

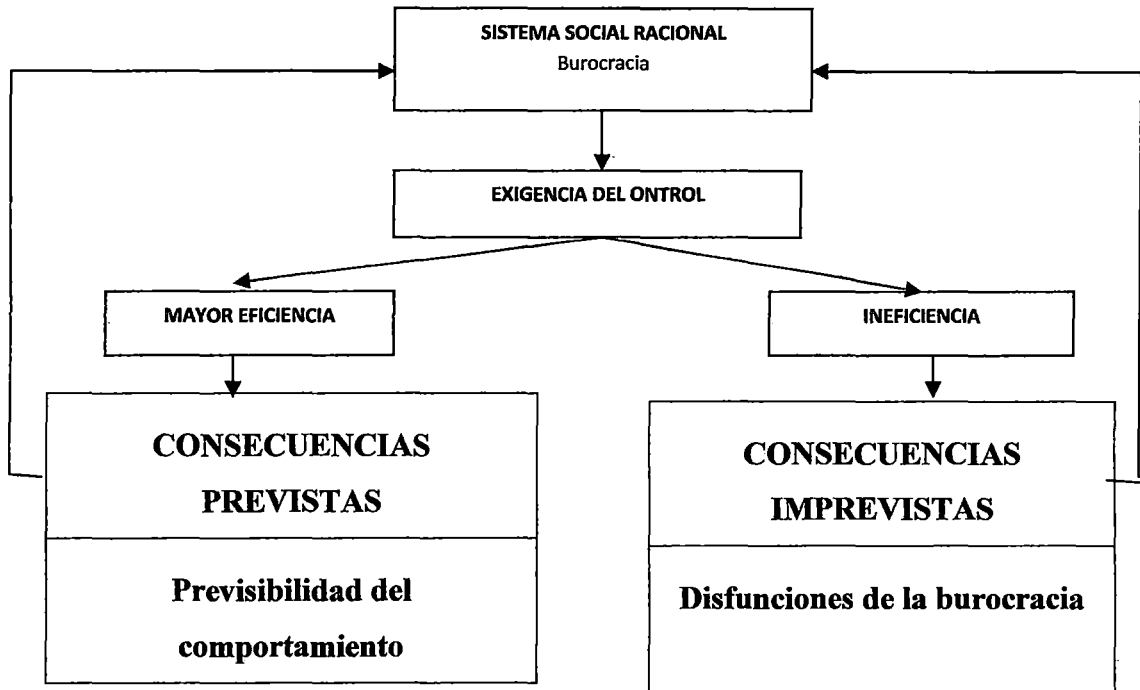
Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. *Carácter legal de las normas y reglamentos.*
2. *Carácter formal de las comunicaciones.*
3. *Carácter racional y división del trabajo.*
4. *Impersonalidad en las relaciones.*
5. *Jerarquía de la autoridad.*
6. *Rutinas y procedimientos estandarizados.*
7. *Competencia técnica y meritocracia.*
8. *Especialización de la administración.*
9. *Profesionalización de los participantes.*
10. *Completa previsión del funcionamiento.”*⁽⁴⁾

⁽³⁾ *Clima organizacional. (En línea). (Consultado: 10 diciembre 2011). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>*

GRAFICO N° 02

Sistema burocrático de Weber



2.2.2.2 TEORIA BUROCRATICA SEGÚN MERTON MILLER

“Para Merton, no existe una organización totalmente racional y el formalismo no tiene la profundidad descrita por Weber. Según este, el hombre cuando participa de la burocracia, hace que toda la previsibilidad del comportamiento, que debería ser la consecuencia más grande de la organización, escape del modelo preestablecido.

- a. *Internalización de las reglas y apogeo a los reglamentos*
- b. *Exceso de formalismo y de papeleo*
- c. *Resistencia a los cambios*
- d. *Despersonalización de la relación*
- e. *Categorización como base del proceso decisorio*
- f. *Supera conformidad a las rutinas y a los procedimientos*

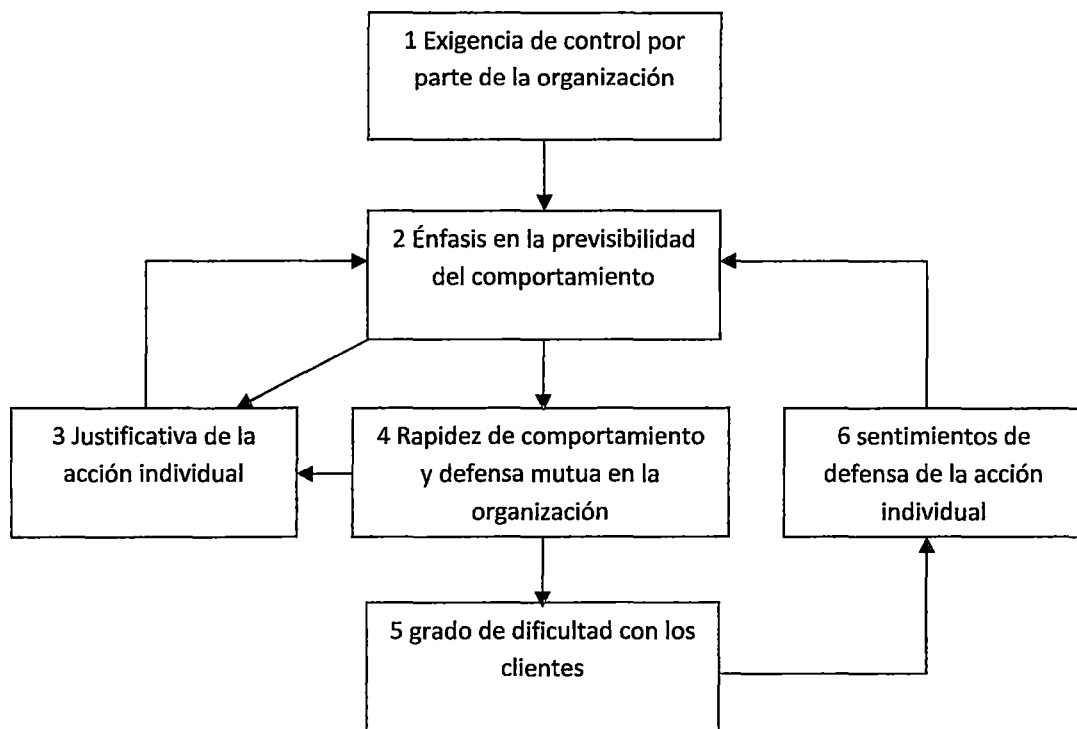
⁴ Op cit. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Págs. 134

g. Exhibición de señales de autoridad

h. Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público

GRAFICO N° 03

Modelo Burocrático según Merton



———— = consecuencias previstas (características)

———— = consecuencias no previstas (disfunciones)”⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ Op cit. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Págs. 230

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

“El **Clima Organizacional** puede ser el vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras.

El clima organizacional dentro de una organización es de suma importancia para:

- ❖ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- ❖ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ❖ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Estas características del clima organizacional son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ *Op cit. BRUNET Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Págs. 21,22*

2.3.2 TRANSFERENCIAS DE GOBIERNO REGIONAL

“Las transferencias de gobierno regional, es el conjunto de acciones que efectúa el gestor saliente del gobierno regional para transmitir a la nueva autoridad la situación operativa y financiera de la entidad o unidad orgánica que reciben, dando muestra de los resultados de su administración y facilitando la continuidad del servicio.

Permite hacer una evaluación y balance saludable para rescatar lo positivo y las dificultades de la gestión; así como formular las recomendaciones a tener en cuenta por la nueva gestión para mejorar y evitar cometer los mismos errores.

La transferencia de gobierno regional, no es un proceso de juzgamiento ni fiscalización del gobierno saliente. Este es un acto que se verifica entre autoridades electas por el pueblo, que permite la continuidad de la gestión administrativa y del Gobierno Regional.

La transferencia, más que una imposición legal, debe ser una buena práctica y convicción de las autoridades elegidas por el voto popular, que reconocen que por el bien del departamento y las personas que habitan en el mismo, es saludable la evaluación de su gestión, pues nos permitiría identificar los resultados que hemos obtenido.”⁽⁷⁾

2.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

⁽⁷⁾ *Directiva “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” No. 08-2006-CG/SGE-PC, IV Disposiciones Generales, Ítem 2.*

2.3.4 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”⁽⁸⁾

2.3.5 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

“Presenta la forma y fondo del canal integrador de toda organización: Imagen y auto-imagen de la empresa, lo que se dice de la empresa y lo que ella dice sobre si misma.

- Sistemas de lenguaje, vocabularios, jergas utilizadas.
- Naturaleza, flujo y dirección de las informaciones.
- Medios de comunicación escritos.
- Procesos de comunicación orales como discursos, reuniones, etc.
- Discurso de la empresa, contenido y estructura predominante de los argumentos.”⁽⁹⁾

2.3.6 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

“El conflicto: es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esa meta. Proceso que se inicia cuando un parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está apunto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.”⁽¹⁰⁾

⁽⁸⁾ *Clima organizacional. (En línea). (Consultado: 10 diciembre 2011); Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>*

⁽⁹⁾ *Óp. cit. Louffat, Enrique. Administración del Potencial Humano: Clima y Cultura Organizacional. Págs.201.*

⁽¹⁰⁾ *Soto, Lauro. Concepto de conflicto. México. En línea (Consultado: 04 de agosto 2011). Disponible en : <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConflicto>*

2.3.7 DESEMPEÑO LABORAL

“Gordón (1997), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

De manera que las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un trabajo (Algad y Bried, 2000).”⁽¹¹⁾

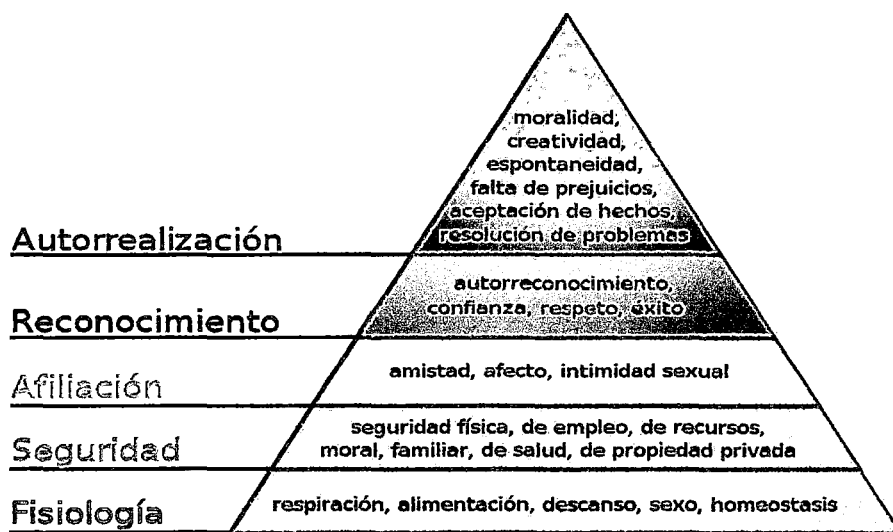
2.3.8 MOTIVACION E INICIATIVA

“La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.”⁽¹²⁾

La teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

⁽¹¹⁾ Lopez, Jaime. *Desempeño laboral*. (Publicado: 14 de agosto 2008). En línea. (consultado: 04 agosto 2011). Disponible en: <http://www.apsique.com/node/1110>

⁽¹²⁾ Edgard Alan Pintado Pasapera “Gerenciacion Y Liderazgo Conductivo Del Talento Humano” 3ra Edición enero 2011, pág. 272.



2.3.9 PERCEPCIONES

“Según la psicología clásica de Neisser, la percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema. Se apoya en la existencia del aprendizaje.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.”⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ Percepciones. (en línea). (consultado: 09 de octubre del 2011). Disponible en: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

2.3.10 ESTILOS DE LIDERAZGO

“El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior. Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico.

Los diferentes estilos de liderazgo que existen son:

- *Liderazgo autoritario*

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

- *Liderazgo democrático o participativo*

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

- *Liderazgo liberal*

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.”⁽¹⁴⁾

⁽¹⁴⁾ *Concepto y estilos de liderazgo. (En línea). (Consultado 09 de octubre del 2011). Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>*

2.3.11 PERSONALIDAD Y ACTITUDES

“La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás. La manera en que cada ser pensante, actúa sobre situaciones diversas, nos dice algo sobre la personalidad de cada persona, en otras palabras es el modo habitual por el cual cada ser piensa, habla, siente y lleva a cabo alguna acción para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social.

Floyd Allport: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”⁽¹⁵⁾

2.3.12 UNIDADES ORGANICAS

“Las unidades orgánicas forman parte de los organigramas pues este es una fotografía de la distribución de las diversas unidades orgánicas y las diversas relaciones entre ellas.

Las unidades orgánicas son elementos que forman una organización, valga la redundancia. Las funciones que cumplen y las relaciones que establecen entre si son representadas esquemáticamente por el organigrama. Por lo general toda organización cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

- Unidades de dirección
- Unidades de control
- Unidades consultivas

⁽¹⁵⁾ Soto L. *Definición de personalidad. Ensenada, BC, México. (En línea). (Consultado: 09 de octubre del 2011)*
Disponible: <http://www.mitecnologico.com/Main/PersonalidadDefinicion>

- Unidades de apoyo
- Unidades asesoras
- Unidades de línea”⁽¹⁶⁾

2.3.13 ACTA DE TRANSFERENCIA

“Es un documento que formaliza el Proceso de Transferencia entre las autoridades salientes y sus sucesores. Contiene el informe sobre el estado de la administración de la gestión anterior, en cumplimiento de los principios de rendición de cuentas y transparencia”.⁽¹⁷⁾

2.3.14 ESTADO

El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional.

Probablemente la definición más clásica de Estado, fue la citada por el jurista alemán *Hermann Heller* que define al Estado como una "*unidad de dominación, independiente en lo exterior e interior, que actúa de modo continuo, con medios de poder propios, y claramente delimitado en lo personal y territorial*".⁽¹⁸⁾

⁽¹⁶⁾ Óp. cit. *Louffat, Enrique. Administración del Potencial Humano: Diseño organizacional y de puestos. Págs. 50.*

⁽¹⁷⁾ *Contraloría General de la Republica. Guía para la transferencia y cierre de la administración y gestión del Gobierno Regional: Definiciones básicas. Neva Studio S.A.C Lima. 2010.*

⁽¹⁸⁾ *WEBER, Max. La política como vocación: El Político y el Científico. Rubio Llorente, F (trad.). 5ta-ed. Madrid: Alianza. 1979. Pág. 92*

2.3.14.1 ELEMENTOS DEL ESTADO

- a) “La Nación.- Es la población o grupo de personas que residen dentro de un espacio geográfico determinado. Este grupo posee ciertos vínculos que los mantienen unidos como por ejemplo: costumbres, su unidad idiomática, su fe religiosa, su pasado, sus anhelos e ideales comunes.
- b) El Territorio.- Es el espacio geográfico donde reside este grupo de personas. Nuestra C.P.P (Art. 54º) señala que el territorio del Estado es inalienable e inviolable. Comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo y el espacio aéreo que lo cubre.

El territorio de la República se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada.

- c) La Organización Jurídica u ordenamiento jurídico.- Se establece mediante una serie de leyes, instituciones, etc. Que dan continuidad al aparato del Estado.
- d) Soberanía.- Es la potestad que tiene el Estado de hacer que dentro de su territorio impere sus leyes y las decisiones de su gobierno.
Es necesario recordar que la soberanía es entendida en el plano jurídico, político y económico.”⁽¹⁹⁾

⁽¹⁹⁾ CHUNGA ESPINOZA, Juan Alberto. *El Estado Peruano. (En línea). Publicado: 03 agosto 2010. (Lima- Perú). (Consultado: 05 octubre 2011). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos80/estado-peruano/estado-peruano.shtml>*

2.3.15 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración pública es la actividad que contribuye al cumplimiento de los fines del estado, su funcionamiento y operación deriva de tales fines que en forma general se designan como económicos, políticos sociales y culturales, por ello se puede definirla como un conjunto de órganos administrativos que sustantivamente desempeñan funciones derivadas de dichos fines estatales.

La administración pública es la organización social con la cual se ejecutarán sus funciones en términos administrativos, entendidos éstos como el ejercicio del condicionamiento y el desarrollo de los procesos productivos de bienes y servicios.

La Administración Pública es una actividad que realiza el Estado para alcanzar sus fines y objetivos a través del conjunto de organismos que conforman las ramas ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican.

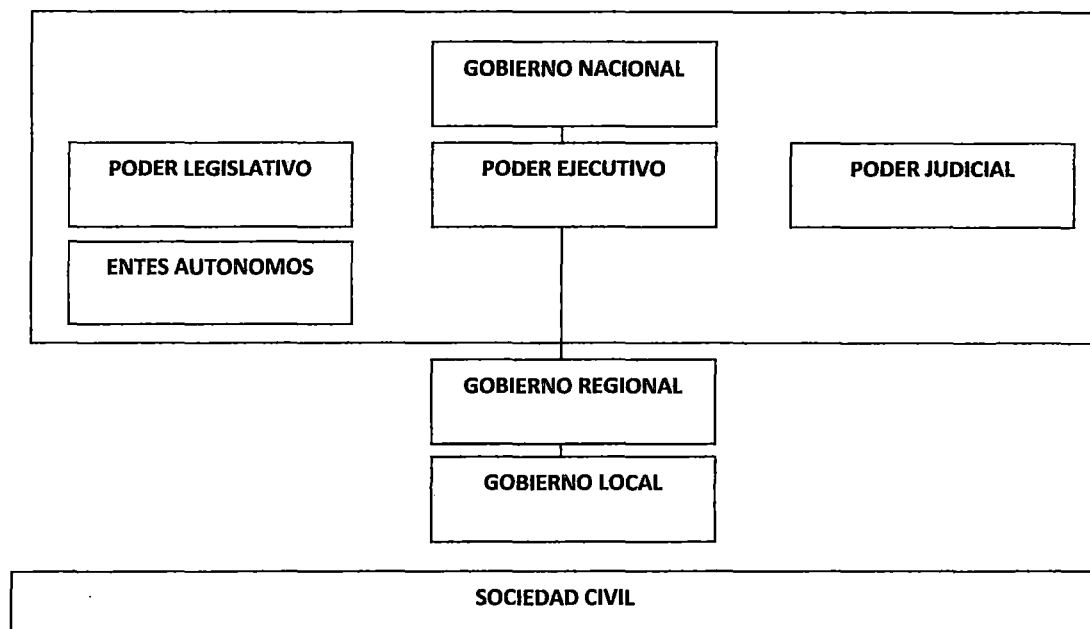
La Administración Pública es la forma organizativa y burocrática a través de la cual se concibe y aplica la política económica, social y militar, dinámica que hace cumplir las decisiones del Estado.

Deviene fundamentalmente para el progreso de la civilización contemporánea. La Administración Pública tiene dos acepciones, la primera; constituye la Organización Política Administrativa a través de la cual se cumple la función de gobierno y se desarrollan determinados proceso productivos de bienes y servicios, la segunda; es la Organización Social generada por la voluntad del Estado para actuar a su servicio de la población, en orden a las prioridades e intereses que define el poder político”⁽²⁰⁾.

⁽²⁰⁾ PATRON FAURA, Pedro. *Derecho Administrativo Y Administración Pública Peruana 2da ed. Lima (s.n). 1995 . Págs. 98,99.*

GRAFICO N° 04

Administración Pública



2.3.16 GOBIERNO CENTRAL

“Conjunto de entidades constituidas por los Ministerios, Oficinas y otros organismos bajo el ámbito del Poder Ejecutivo. Se incluye las dependencias del Gobierno Central que pueden operar en el ámbito regional o local.”⁽²¹⁾

2.3.17 GOBIERNO REGIONAL

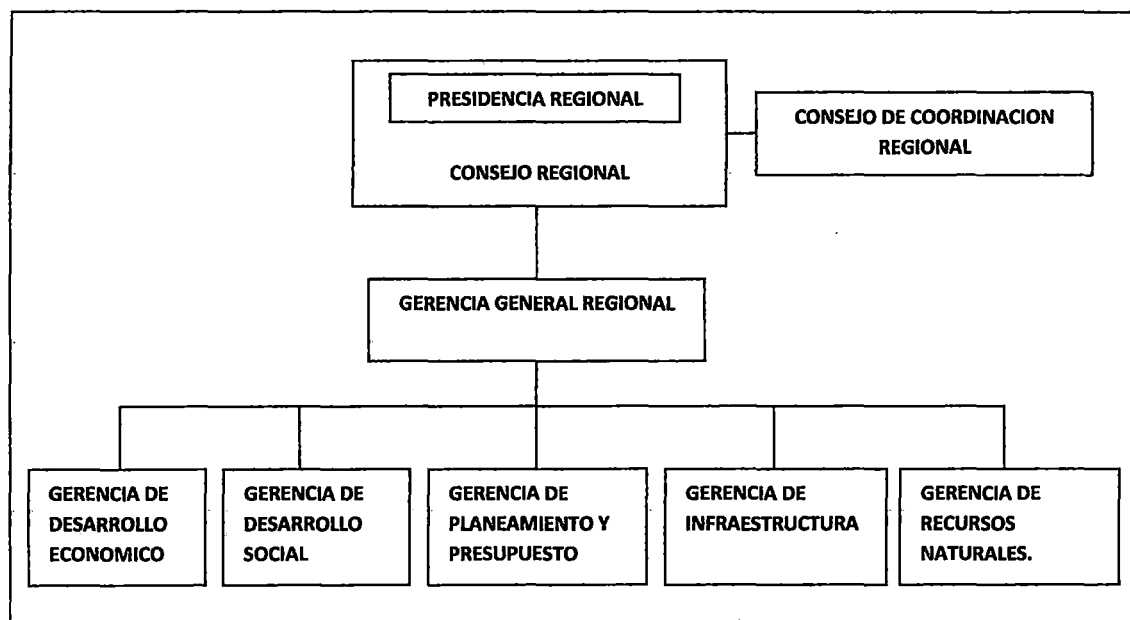
“Los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

²¹⁾ *Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Glosario de términos sobre administración pública: Gobierno Central (en línea). Fecha de publicación (2005?) Lima. (consulta: 05 octubre 2011). Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#7>*

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.”(22)

GRAFICO N° 05

Organización De Los Gobiernos Regionales



2.3.18 GOBIERNO LOCAL

“Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

(22) Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Título I Disposiciones Generales. Artículo 2º, 4º.

La estructura orgánica del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley. Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable e irrenunciable, conforme a ley.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.”⁽²³⁾

2.3.19 MINISTERIOS

“Los ministerios son los organismos técnicos normativos del poder ejecutivo, que comprenden uno o varios sectores, considerando su homogeneidad y finalidad. Diseñan, establecen, ejecutan u supervisan políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas.

Son confiados a los Ministerios de Estado, quienes son responsables de la dirección y gestión de los asuntos públicos de su competencia, el ámbito de competencia y estructura básica se establece en su Ley Orgánica y en sus reglamentos de organización y funciones que son aprobados por derecho supremo, con el voto aprobatorio del consejo de ministros.”⁽²⁴⁾

2.3.20 DIRECCIONES REGIONALES

“Las Direcciones Regionales son órganos dependientes de las Gerencias Regionales correspondientes. Tienen a su cargo las funciones específicas de un sector

⁽²³⁾ *Constitución Política del Perú (1993). Título IV de la Estructura del Estado. Capítulo XIV de la Descentralización. Artículo 194º, 195º*

⁽²⁴⁾ *Ley Nº 29158 Ley Orgánica del Consejo de Ministros. Título III Consejo de Ministros. Capítulo III Ministerios. Artículo 22º*

en el ámbito del gobierno regional. Están a cargo de los Directores Regionales que son los funcionarios de confianza.

Para ser director regional se requiere acreditar ser profesional calificado y con experiencia en la materia sectorial respectiva, mediante concurso de méritos. Su designación y cese corresponde al Presidente Regional a propuesta del respectivo Gerente Regional.”⁽²⁵⁾

2.3.21 ESTABILIDAD LABORAL

“El concepto de Estabilidad deviene de la cualidad de estable que en la primera acepción del Diccionario de la Lengua Española alude a lo que “se mantiene sin peligro de cambiar, caer o desaparecer”; en el Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual de Guillermo Cabanellas, encontramos que en el ámbito laboral estabilidad consiste en el derecho de un trabajador a conservar su puesto de trabajo indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer especialísimas circunstancias, es un factor que se deriva de la característica de tracto sucesivo propio del contrato de trabajo.

También se define como Estabilidad Laboral el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiera el derecho de su jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada”⁽²⁶⁾.

2.3.22 RELACIONES LABORALES

“Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se

⁽²⁵⁾ *Ley N° 28926 Ley que regula el Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales de los Gobiernos Regionales, Artículo 2º.- Norma Modificatoria*

⁽²⁶⁾ *DIAZ Aroco, Teófila. Estabilidad Laboral en el Perú (en línea). (consultado 05 octubre 2010) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/establab/establab.shtml>*

denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica.

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.”⁽²⁷⁾

2.3.23 JERARQUIZACIÓN

“En general, el concepto de jerarquía designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima (con excepción, claro está, del primero que no está subordinado a ninguno de los demás).

El concepto de jerarquía también es ampliamente aplicado a la gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional.

Propiamente dicha la **jerarquización** es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.”⁽²⁸⁾

⁽²⁷⁾ SALGADO Calderón, Edgar. *Relaciones Laborales (en línea)*. (s.l) (consultado 26 setiembre 2010) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/relac-laboral/relac-laboral.shtml>

⁽²⁸⁾ NUNES, Paulo. *Concepto de Jerarquía (en línea)*, Publicado: 07 marzo 2008: (s.l). (consultado: 05 octubre 2011): Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/jerarquia.htm>

2.3.24 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.”⁽²⁹⁾

2.3.25 PERSONAL

“Es el grupo de personas, conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

También se le conoce como recursos humanos que son los recursos más importantes de cualquier tipo de organización, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

⁽²⁹⁾ *Políticas de Administración de Personal (en línea)*, publicado: 22 octubre 2010: (s.l). (consultado: 04 octubre 2011). Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Políticas-De-Administracion-De-Personal/1174828.html>

El personal laboral es el colectivo de trabajadores que no pertenece a la plantilla de personal funcionario ni de personal eventual.”⁽³⁰⁾

2.3.26 ROTACION DE PERSONAL

“Movimiento del personal dentro de la empresa, con el fin de conseguir una mayor integración de este mediante una mayor información acerca del funcionamiento global de la actividad empresarial.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.”⁽³¹⁾

2.3.27 TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA-TAP

La Ley Marco Del Empleo Público Ley N° 28175, Título I Relación Estado-Empleado, Capítulo I Generalidades, Artículo 2°.- Deberes Generales Del Empleado Público, determina que todo trabajador público ya sea funcionario, empleado de confianza o Servidor público está al servicio de la Nación, en tal razón tiene el deber de:

⁽³⁰⁾ FLORENCIA. *Definición de personal (en línea)*. Publicado: (2000?) (s.l). (consultado: 05 octubre 2011). Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/personal.php>

⁽³¹⁾ Jimenez, Gabriel. *Rotación de personal (en línea)*. Publicado (2000?) (s.l). (consultado: 04 octubre 2011). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

- a) Cumplir su función buscando el desarrollo del país y la continuidad de las políticas de Estado.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones del servicio.
- c) Superarse permanentemente en función a su desempeño.
- d) Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo.
- f) Respetar y convocar las instancias de participación ciudadana creadas por la ley y las normas respectivas.

2.3.28 PERSONAL NOMBRADO

El personal nombrado de una institución es aquel servidor que pertenece a la carrera pública administrativa por lo tanto:

“Artículo 1º: La Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Artículo 8º: La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél dentro de la estructura organizada de cada entidad.”⁽³²⁾

⁽³²⁾ *Decreto Legislativo 276 Ley De Bases De La Carrera Administrativa Y De Remuneraciones Del Sector Público Peruano, Título I de la Carrera Administrativa.*

2.3.29 PERSONAL CONTRATADO

Existen ciertas tareas dentro de una institución pública que requieren la contratación de personal estas tareas son denominadas cargos es así que:

“Se denomina cargo al conjunto de tareas orientadas al logro de un objetivo. Exige la contratación de una persona, que con un mínimo de calificaciones puede ejercer de manera competente, las funciones y responsabilidades que se le asigne.” (Resolución de Contraloría N° 072-2000-CG, COMENTARIOS A LA NORMA 400-01)

“La asignación a un cargo siempre es temporal. Es determinada por la necesidad institucional y respeta el nivel de carrera, grupo ocupacional y especialidad alcanzados.” (Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento del D. Ley. N° 276, Artículo 25°)

2.3.30 TIEMPO DE SERVICIO

“Cuando se concedan derechos al trabajador en función de su antigüedad, se considerará tiempo de servicio el efectivamente trabajado desde el comienzo de la vinculación, el que corresponda a los sucesivos contratos a plazo que hubieren celebrado las partes y el tiempo de servicio anterior, cuando el trabajador, cesado en el trabajo por cualquier causa, reingrese a las órdenes del mismo empleador.”⁽³³⁾

2.3.31 SENTENCIAS JUDICIALES LABORALES

“Resolución dictada por un juez o por el tribunal donde su propósito es poner fin a un litigio el cual declara la validez de la parte o la contraparte.

⁽³³⁾ *Gonzales, Frea. Tiempo de servicio para el derecho laboral (en línea). (publicado: 2000?. Argentina). (Consultado: 04 de octubre 2011). Disponible en: <http://www.abogadoslaboral.com.ar/%C2%BFque-es-el-tiempo-de-servicio-para-el-derecho-laboral/68>*

La administración de justicia en materia de trabajo seguridad social y vivienda es un servicio público las sentencias laborales ponen fin a litigios en materia laboral con decisiones expresas positivas y precisas, en ella se absolverá o condenara al demandado”⁽³⁴⁾

2.4 MARCO REFERENCIAL

2.4.1 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO MINCETUR

Según la ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo” Ley Nro. 27790, Título I Disposiciones Generales, Artículo 2º se define que:

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es quien dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo.

Tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Asimismo, está encargado de la regulación del Comercio Exterior.

El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia, en materia de turismo promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía.

⁽³⁴⁾ *Rocco AAlfredo La Sentencia Civil Madrid Edit. La España Moderna Pág. 42*

2.4.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.4.1.1.1 VISIÓN

“Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población.”⁽³⁵⁾

2.4.1.1.2 MISIÓN

“Somos el Órgano Rector del Sector Comercio Exterior y Turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del Sector.

Tenemos la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector.”⁽³⁶⁾

2.4.1.1.3 OBJETIVOS

- ❖ “Lograr el incremento sostenido del intercambio comercial, con énfasis en las exportaciones de los sectores no tradicionales; y consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos.
- ❖ Mejorar las condiciones de acceso a mercados y establecer reglas y disciplinas claras para el intercambio comercial de bienes y servicios e inversiones.
- ❖ Lograr la inserción competitiva de bienes y servicios en los mercados internacionales.
- ❖ Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino.

⁽³⁵⁾ *Plan Estratégico Sectorial Multianual- PESEM 2009-2011. Pág. 33.*

⁽³⁶⁾ *IDEM. Plan estratégico Multianual. Pág. 33.*

- ❖ Hacer del Turismo una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable, a fin de que se convierta en herramienta de desarrollo sostenible para el país.
- ❖ Lograr la diversificación de la oferta turística y artesanal de calidad.
- ❖ Fortalecer las capacidades institucionales y de recursos humanos vinculado al turismo y la artesanía.
- ❖ Atender la necesidad que tiene el sector turismo peruano de promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo”⁽³⁷⁾.

2.4.1.2 FUNCIONES DEL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Sus funciones son las contempladas en la Ley De Organización Y Funciones Del Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo " Ley N° 27790, Título II Funciones y Estructura Orgánica Básica, Capítulo I Funciones, Artículo 5.

1. Formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, con excepción de la regulación arancelaria, así como la política de turismo, en concordancia con la política general del Estado y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito.

En el caso de turismo se deberá tomar en cuenta su carácter multisectorial e independiente, así como los componentes sociales y culturales de las actividades de su competencia.

2. Dirigir, coordinar, elaborar y ejecutar los planes y programas nacionales sectoriales de desarrollo en materia de comercio exterior, integración, promoción de exportaciones, turismo y artesanía.

⁽³⁷⁾ *IDEM. Plan Estratégico Multianual. Pág. 34*

3. Establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades de comercio exterior coordinando con los sectores e instituciones que corresponda, así como para el desarrollo de las actividades turística y artesanal a nivel nacional, supervisando el cumplimiento de la normatividad emitida, estableciendo las sanciones e imponiéndolas, de ser el caso, en el ámbito de su competencia.
4. Representar al país en los foros y organismos internacionales de comercio, turismo, cooperación económica y esquemas de integración, debidamente coordinadas con el Ministerio de Economía y Finanzas. Actuar como órgano de enlace entre el Gobierno Peruano y los organismos internacionales de integración y de comercio internacional, en el ámbito de su competencia.
5. Negociar, suscribir y poner en ejecución los acuerdos o convenios internacionales en materia de comercio exterior, integración, cooperación económica y social y otros en el ámbito de su competencia: Asimismo, es responsable de velar por el cumplimiento de dichos acuerdos tanto en el ámbito nacional como en el internacional; y difundir los acuerdos comerciales suscritos, así como las negociaciones en proceso.
6. Establecer mecanismos o sistemas de coordinación intersectorial con las entidades involucradas en las actividades de su competencia; y orientar el funcionamiento de los Organismos Públicos Descentralizados correspondientes al Sector y Comisiones Sectoriales.
7. Orientar y promover el desarrollo de las exportaciones, del turismo y la artesanía en términos de eficiencia y competitividad, en coordinación con las oficinas comerciales del Perú en el exterior cuando corresponda.
8. Apoyar al sector privado en la generación e identificación de nuevos productos de exportación y en el desarrollo de nuevos mercados, así como defender los intereses comerciales de los exportadores peruanos en el exterior ante los foros y organismos internacionales de comercio.
9. Proponer la política de Zonas Francas, de Tratamiento Especial Comercial y de Zonas Especiales de Desarrollo. En lo que respecta a la actividad productiva que se realiza dentro de dichas zonas, ésta se regulará por la normativa sectorial correspondiente.

10. Emitir opinión técnica vinculante e intervenir en la formulación de políticas, acciones y propuestas normativas que tengan incidencia determinante respecto a materias o actividades del ámbito de su competencia.
11. Proponer y establecer acciones de coordinación con los órganos competentes tendientes a la protección y conservación del medio ambiente, patrimonio cultural y recursos naturales vinculados con el desarrollo de las actividades turística y artesanal, supervisando su cumplimiento en coordinación con dichos órganos.
12. Proponer la declaración de Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario, y de Reservas Turísticas.
13. Promover el incremento del Turismo interno y receptivo y orientar la estrategia de promoción de las inversiones en actividades turísticas y afines;
14. Promover e incentivar la capacitación técnica y profesional en el ámbito del turismo.
15. Promover la capacitación, acceso a sistemas de información, asistencia técnica y asesoría del sector artesanal.
16. Promover la constitución de Centros de Innovación Tecnológica -CITE artesanales y de actividades conexas.
17. Gestionar y canalizar la cooperación técnica internacional destinada al desarrollo del comercio exterior, turismo y artesanía.
18. Promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo incluyendo al artesanía.
19. Las demás funciones contempladas en la Ley N° 26961, Ley para el desarrollo de la Actividad turística, así como las que le sean asignadas.

2.4.1.3 ORGANIZACIÓN DEL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - MINCETUR

“Por decreto supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros se establece y desarrolla la estructura y las funciones correspondientes a los órganos del despacho ministerial, los órganos consultivos, órganos de control, órganos de apoyo, órganos de asesoramiento, órganos de defensa judicial así como las Comisiones Consultivas, de ser el caso.”⁽³⁸⁾

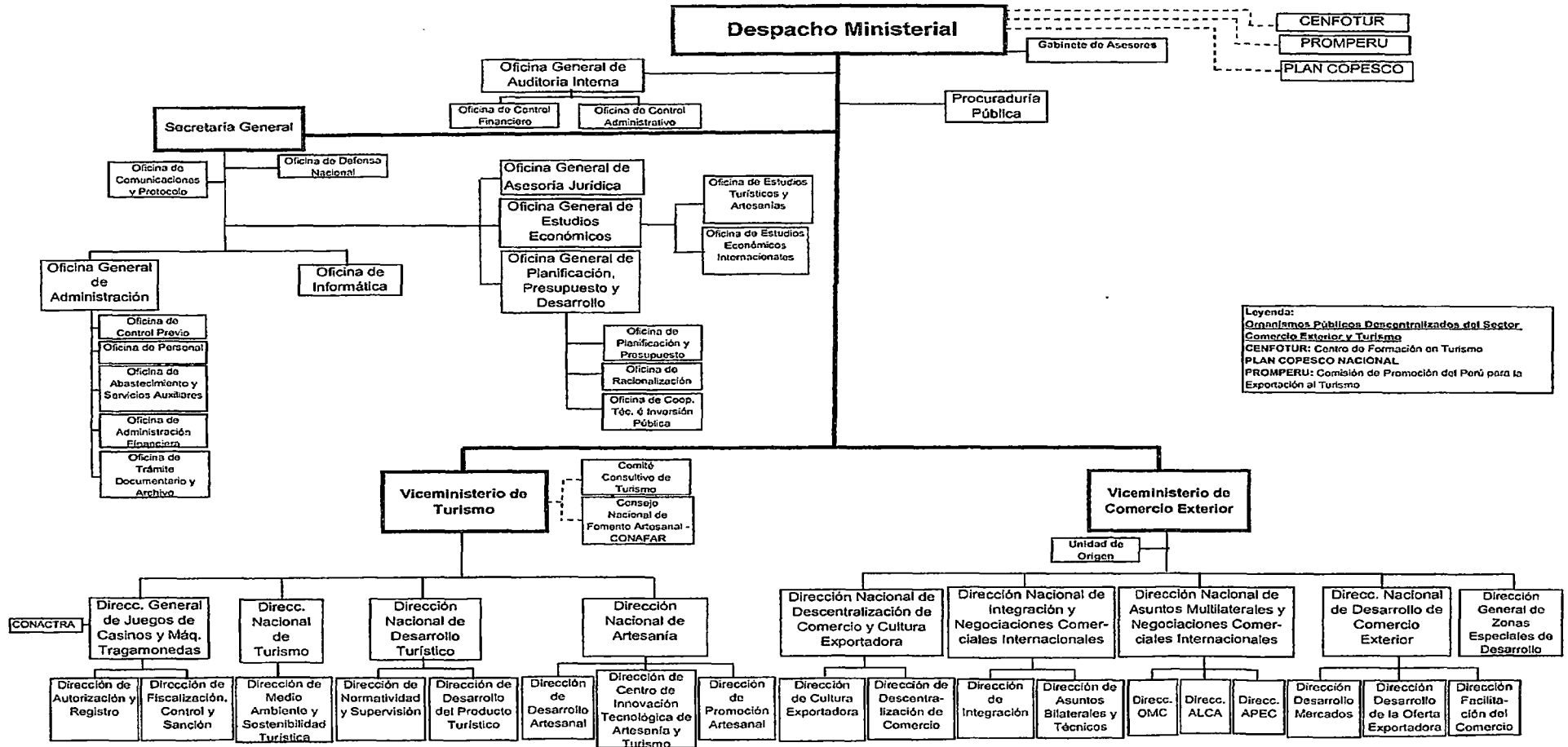
“El sector Comercio Exterior y Turismo comprende al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a los Organismos Públicos Descentralizados, Proyectos y Comisiones bajo su jurisdicción. Su competencia se extiende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades vinculadas a los sectores Comercio Exterior y Turismo.”⁽³⁹⁾

⁽³⁸⁾ *Ley N° 27790. Ley De Organización Y Funciones Del Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo. Título II Funciones y Estructura Orgánica Básica. Capítulo II Estructura Orgánica Básica. Artículo 7°.*

⁽³⁹⁾ *IDEM. Título I Disposiciones Generales. Artículo 3°*

GRAFICO N°06

Organigrama del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR



Leyenda:
 Organismos Públicos Descentralizados del Sector Comercio Exterior y Turismo
 CENFOTUR: Centro de Formación en Turismo
 PLAN COPESCO NACIONAL
 PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación al Turismo

NOTA: Organigrama actualizado según ROF de acuerdo al D.S.N°001-2010-MINCETUR

2.4.2 PROCESO DE TRANSFERENCIAS DE GESTION EN ENTIDADES PUBLICAS

2.4.2.1 BASE LEGAL PARA EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTION EN ENTIDADES PUBLICAS

- ❖ Constitución Política del Perú Art. 82°
- ❖ Ley No. 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- ❖ Ley 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”
- ❖ Guía Técnica de Probidad Administrativa y Transferencia de Gestión de la Contraloría General de la Republica, aprobadas por Resolución de Contraloría General No. 373-2006-CG.

Teniendo como base legal específica, para las directivas aprobadas por Resolución de Contraloría N° 372-2006-CG, el 9 de diciembre del 2006, Lima.

- a) Directivas “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” No. 08-2006-CG/SGE-PC
- b) Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC – Lineamientos preventivos para el control de la Transferencia de Gestión en las entidades del Estado.
(ANEXO N°01)

2.4.2.2 CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE TRANSFERENCIA, INSTALACIÓN E INICIO DE LA TRANSFERENCIA

“La Autoridad Ejecutiva Superior saliente debe convocar la participación de la nueva autoridad, para conformar una comisión mixta con representantes de ambas partes, la que tendrá por función verificar la información y documentación que sustenta la transferencia de gestión.

- a) Para el caso de Autoridad Ejecutiva Superior elegida por voto popular, dentro del plazo de cinco (5) días hábiles siguientes a la proclamación de las autoridades electas, la Autoridad Ejecutiva Superior en ejercicio debe convocar a la Autoridad Electa y conforma la comisión mixta.
- b) Para el caso de Autoridad Ejecutiva Superior designada por confianza política originaria, se computará el plazo de cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación de la designación correspondiente, para que la Autoridad Ejecutiva Superior saliente conforme la comisión mixta.” (Disposiciones específicas – Directivas No. 08-2006-CG/SGE-PC).

“Está integrada por:

- a) La Autoridad Ejecutiva Superior saliente o en ejercicio o su representante, quien preside la Comisión.
- b) La Autoridad Ejecutiva Superior entrante electa, designada o su representante.
- c) Los representantes para trabajar con cada Gerencia, Dirección, Comisiones, Programas, Proyectos Especiales de la nueva gestión electa.
- d) Representantes de cada una de las Gerencias, Direcciones, Comisiones, Programas, Proyectos Especiales, Direcciones de la gestión en ejercicio.
- e) Es posible incluir a un representante del Órgano de Control Institucional como veedor de este proceso y en caso de carecer de dicho órgano, con la presencia de notario público o juez de paz de la jurisdicción.

Por acuerdo de ambos presidentes regionales, el número de miembros de la Comisión podrá ser ampliado.

De no realizarse la instalación en el plazo previsto, el/la presidente/a electo/a designará a todos los integrantes de la Comisión y la instalará dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.” (Resolución de Contraloría General No. 373-2006-CG)

2.4.2.2.1 PRINCIPALES FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR LA COMISIÓN DE TRANSFERENCIA

A. DE LA COMISION DE ENTREGA:

- ❖ Organizar toda la información sobre los activos y pasivos, bienes, recursos y acervo documental que comprende la transferencia de cada una de las gerencias, direcciones regionales u oficina encargada de programas especiales o de las subsedes regionales.
- ❖ Elaborar el informe del estado situacional de gestión de cada gerencia o sistema administrativo a su cargo, señalando los aspectos logrados, los aspectos en curso y aquellos no realizados.

B. DE LA COMISION DE RECEPCION :

- ❖ Recibir los activos y pasivos, verificar la existencia física de los bienes, recursos y acervo documental que comprenden en la transferencia.
- ❖ En caso de inexistencia o faltante de los mismos, se indicará la razón en el acta de transferencia y luego se hará de conocimiento de las autoridades respectivas para su aclaración, investigación o denuncia respectiva.
- ❖ Los equipos de trabajo encargados de la recepción, deberán presentar un análisis y valoración de la información de gestión recibida por cada gerencia, dirección u órgano a cargo de los sistemas administrativos, indicando los puntos críticos a atender en el corto plazo.

C. PARA AMBAS:

- ❖ Recibir el apoyo y toda la información que requiera de todos los/as funcionarios/as y servidores/as para el cumplimiento de su misión.

2.4.2.3 RECOPIACIÓN DE TODA INFORMACIÓN OBLIGATORIA A TRANSFERIR

En esta etapa se requiere recopilar, procesar y sistematizar la información obligatoria a transferir de acuerdo a la normatividad específica.

Es muy importante que en este proceso, desde las áreas que tienen que ver con un conjunto de sistemas administrativos y funcionales, se organice la información documentaria de tal manera que esta conste ordenada por temas y pueda ser entregada oportunamente a las nuevas autoridades.

A. INFORMACION OBLIGATORIA SEGÚN LA NORMATIVIDAD VIGENTE:

- Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad, indicando si se encuentran pendientes de saneamiento. Asimismo, señalar si existen bienes afectados en uso y si sus contratos correspondientes se encuentran vigentes a la fecha de la transferencia. Por otro lado, precisar los activos que se encuentran en situación de baja, así como, aquellos que aún no han sido incorporados en el inventario de bienes de la entidad.
- Inventario de las cuentas bancarias de la entidad debidamente conciliadas; asimismo se entregarán los talones de cheques utilizados, incluida la última chequera. Detallar si las hubiera, la utilización de otros medios de financiamiento (financieras, fondos mutuos, bonos, acciones, pagarés, papeles comerciales, operaciones de reporte, otros.)
- Los libros de contabilidad y demás documentación sustentadora de las operaciones contables y financieras realizadas, así como las obligaciones de orden financiero, de corto y mediano plazo, debiéndose tener presente la normativa vigente sobre la materia.
- Relación del personal, indicando su régimen de contratación, y monto de la planilla de activos, cesantes y la nómina de trabajadores contratados por

- servicios no personales; así como outsourcing, contratos con empresas de servicios o cooperativas que brindan servicios de personal temporal.
- Rendición de los anticipos y/o préstamos concedidos a todo el personal de la entidad, teniendo en cuenta la normativa interna.
 - Inventario de sistemas informáticos y bases de datos computarizadas de gestión (contribuyentes, trámite documentario, contabilidad, etc)
 - Evaluación Presupuestaria que muestre el grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado. Al efecto, tomar en cuenta la normativa vigente sobre el particular.
 - Informe de situación de los juicios seguidos por la Entidad o contra ella, indicando las implicancias administrativas y financieras para el desarrollo de la gestión o las posibles contingencias que pudieran presentarse en contra de la entidad y si éstas se encuentran contabilizadas.
 - Acervo documentario de la entidad, incluido el referente a los programas sociales, de salud o de educación que administre.- Relación de normas expedidas por la entidad durante su gestión.
 - Documentos de gestión administrativa tales como la organización de la estructura de la entidad y de cada uno de los procesos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, y otros)
 - Informe sobre el estado situacional de las actividades inherentes a sus funciones, o en su caso, de los servicios públicos administrados por la entidad. Esto incluye los niveles de calidad y productividad alcanzados; así como la información sobre los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en el corto plazo.
 - Relación de las principales obras ejecutadas por la entidad.
 - Informe sobre el estado de los expedientes pendientes de atención o de resolución.
 - Indicar las acciones prioritarias en proceso o pendientes que requieran atención en un plazo inmediato.

- La indicación de los principales factores internos y externos que afectaron adversamente su gestión, para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Presentación del Plan Operativo o Plan Estratégico Institucional, e informe sobre su cumplimiento durante su gestión. En caso que la entidad sea sectorial, presentación del Plan Estratégico Multianual e informe sobre su cumplimiento.
- Relación de los Informes de Control recibidos del Sistema Nacional de Control durante su gestión, y del grado alcanzado en la implantación de recomendaciones, incluyendo las acciones judiciales que se hubiesen generado.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de las declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas a que se encuentra sujeto la autoridad saliente.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de la declaración de compromiso de no incurrir en las prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos o empleo de información privilegiada y/o reservada a la cual ha tenido acceso durante sus servicios a la entidad, previstas en la Ley N° 27588 y su Reglamento.
- El informe con sus respectivos anexos, será suscrito por la Autoridad Ejecutiva Superior saliente y por los responsables de las unidades orgánicas competentes, debidamente rubricadas por éstos, en todas sus páginas.

2.4.2.4 INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN PARA LA MEMORIA SOBRE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO NACIONAL.

De acuerdo con lo que establece la Resolución de Contraloría N° 372-2006-CG que aprueba la Directiva N° 08-2006-CG/SGE-PC “Lineamientos preventivos para las entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión en las Entidades del Estado”,

Resolución de Contraloría General N° 373-2006-CG, que aprueba la Guía de Probidad Administrativa sobre “Transferencia de Gestión” es necesario:

Presentar una memoria de gestión o informe sobre el desempeño y resultados de la gestión, a fin de facilitar la continuidad de la gestión y la provisión de servicios que brindan las entidades del estado.

Para ello, el contenido de este informe debe comprender:

A. Un resumen del balance o evaluación de resultados de la gestión

Considerando como referencia:

- Marco del presupuesto al finalizar cada ejercicio por fuente de financiamiento.
- Ejecución de ingresos y gastos de presupuestos.
- Estados financieros de los últimos 5 años.
- Informe de Gestión respecto al cumplimiento de los planes estratégicos y planes operativos.

B. Información resumen financiera y presupuestaria

- La información financiera comprende el balance general, estado de gestión, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujo efectivo y notas a los estados financieros.
- La información presupuestaria comprende el marco del presupuesto por fuente de financiamiento, el balance de ejecución de ingresos y gastos; así como comentarios sobre la ejecución.

C. Información sobre acciones de transparencia y medidas contra la corrupción

- La transparencia. Ej. Mayor uso del portal web, publicación física de documentos, etc.

- La ética pública. Ej. Implantación de códigos de ética del servidor Oregional, acciones en contra del nepotismo...
- La atención a denuncias. Ej. Actos de corrupción de funcionarios de la región.

2.4.2.5 SUSCRIPCIÓN DE ACTA DE TRANSFERENCIA

- Obtenida toda la información materia de la transferencia y entrega de cargo, se levanta un Acta de Transferencia, suscrita por ambas autoridades con la presencia del Jefe del Órgano de Control Institucional, quien asiste en calidad de veedor y en caso de carecer de dicho órgano con la presencia de un notario público.
- La Autoridad Ejecutiva entrante y su equipo de transferencia verificara y constatará la información contenida en el acta de transferencia
- La Autoridad Ejecutiva entrante dispondrá hacer de conocimiento público el contenido del Acta de Transferencia de Gestión.

2.4.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO

“El sistema administrativo de personal es el órgano central técnico normativo que agrupa todas las oficinas de personal del aparato estatal cuya finalidad principalmente es la de lograr un equilibrio entre los trabajadores y la institución que los agrupa, con el propósito de alcanzar un desarrollo armónico y sostenido, aplicando principios, técnicas, métodos y procesos comunes”.⁽⁴⁰⁾

⁽⁴⁰⁾ **VENERO Gibaja, Roger. Gestión Pública 2da ed. Cusco: (s.n). 2002. Pág. 69.**

2.4.4 CONDICIONES LABORALES

“Desde siempre, los servidores y funcionarios públicos estuvieron sujetos a un régimen laboral distinto a los trabajadores de la actividad privada, situación que tiene sustento y clara acogida tanto en la Constitución de 1979 como en la de 1993.

En la actualidad coexisten en el Estado diversos regímenes, principios, criterios y normas disímiles:

- ❖ Nombrados y contratados del Régimen Laboral Público (D. L. N° 276)
- ❖ Contratados del Régimen Laboral Privado (D. L. N° 728)
- ❖ Contratos por Servicios No Personales (SNP)

“El régimen laboral público, de naturaleza estatutaria, está regido por el derecho administrativo; el régimen privado, de naturaleza contractual, se regula por el derecho laboral; a los contratos de servicios no personales no corresponde ninguna regulación legal específica” (Informe Final de la Comisión Multisectorial encargada de estudiar y elaborar un diagnóstico de la situación del personal de la administración pública central (D.S. 004-2001-TR), julio de 2001.)⁽⁴¹⁾

El régimen laboral privado aporta, en teoría, una mayor flexibilidad en la administración de los recursos humanos, a partir sobre todo de la posibilidad de fijar con libertad las remuneraciones, establecer las categorías, determinar las funciones y aplicar directamente sanciones.

El régimen público es, en ese sentido más rígido y estratificado.

⁴¹ CASAS Tragodara, Carlos. *Empleo Público en el Perú Diagnóstico y Estrategia de Reforma (en línea)*. Publicado: 2007. Lima. (consultado: 03 setiembre 2011). Disponible en: <http://www.pmde.gob.pe/taller/presentaciones/sesion01/Casas.pdf>

La contratación de personal para la prestación de servicios al Estado, especialmente en las entidades cuyo régimen laboral es el público, se ha venido produciendo en los últimos años en forma no contemplada por dicha norma, a través de una modalidad sui generis denominada “contrato de servicios no personales”, habiéndose empleado también otras formas contractuales cuyo contenido no se adecua a las exigencias jurídicas, y que no contempla de manera equitativa un régimen de derechos y beneficios.

2.4.5 EMPLEADO PÚBLICO

Según *LEY N° 28175 Ley Marco del Empleo Público*, Título I Relación Estado-Employado, Artículo 1°: “el empleado público es aquella persona que presta servicios remunerados al Estado bajo subordinación. Incluye a las relaciones de confianza política originaria”

La clasificación de los empleados públicos es determinada por el Capítulo II, Artículo 4° de la Ley ya citada.

A. FUNCIONARIO PÚBLICO

Es aquel que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.

El Funcionario Público puede ser:

- ❖ De elección popular directa y universal o confianza política originaria.
- ❖ De nombramiento y remoción regulados.
- ❖ De libre nombramiento y remoción.

B. EMPLEADO DE CONFIANZA

Aquella persona que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad.

El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.

C. SERVIDOR PÚBLICO

Se considera como servidor público a todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos, que desempeñen funciones o actividades en nombre o al servicio del estado.

Según el artículo 2 de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, no están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero sí en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable, tampoco los miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, cualquiera sea su forma jurídica.

Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta.

Los servidores públicos del estado tienen las siguientes funciones:

- a. Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del País y considerando que trasciende los períodos de gobierno;

- b. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio;
- c. Constituir un grupo calificado y en permanente superación;
- d. Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio; y
- e. Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

C.1 DIRECTIVO SUPERIOR

Es el que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.

A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.

C.2 EJECUTIVO

El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.

C.3 ESPECIALISTA

El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.

C.4 DE APOYO

El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

2.4.6 LA CARRERA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO

Decreto Legislativo N° 276 Ley de bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público promulgada el 25 de marzo de 1984.

La Carrera Administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público, a base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles

(Artículo 1°) “La Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.”

(Artículo 4º) “La Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, esta se rige por los principios de:

- a) Igualdad de oportunidades;
- b) Estabilidad;
- c) Garantía del nivel adquirido; y
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado”.

2.4.6.1 ESTRUCTURA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

(Artículo 8º) “La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura organizacional de cada entidad.”

(Artículo 10º) “La Carrera comprende de catorce (14) niveles; al grupo profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico, diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo; al Grupo Auxiliar, los siete (7) niveles inferiores.”

(Artículo 11º) “Para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- a) Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida;
- b) Méritos individuales, adecuadamente evaluados; y
- c) Tiempo de permanencia en el nivel.”

Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar.

A) GRUPO PROFESIONAL

(Artículo 9º) “Está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

B) GRUPO TÉCNICO

Está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.

C) GRUPO AUXILIAR

Está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él.”

GRAFICO N° 07

Niveles de la carrera administrativa del sector publico

Niveles de la carrera administrativa													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
										<i>Grupo Profesional</i>			
						<i>Grupo Técnico</i>							
		<i>Grupo Auxiliar</i>											

Según los artículos 18, 19 y 20 del DS-005-90-PCM-08/01/90, estos niveles dentro de cada grupo ocupacional de la carrera administrativa, son la base para la progresión, que se expresa a través del ascenso del servidor al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional; y el cambio de grupo ocupacional según sea el

caso, esta progresión implica la asunción de funciones y responsabilidades de dificultad o complejidad mayor a la del nivel de procedencia.

Los servidores de carrera ubicados en los niveles superiores de los grupos ocupacionales profesional y técnico deberán cumplir como parte de sus funciones dos tareas fundamentales:

- a) Desempeñarse como instructores de capacitación a partir del quinto nivel profesional y del sexto nivel técnico.
- b) Elaborar trabajos de investigación según su especialidad, en beneficio de su entidad y del país, en los dos últimos niveles de su respectivo grupo ocupacional

Estas tareas se evalúan dentro del proceso de ascenso del respectivo nivel. Para ello también es exigido un tiempo mínimo de permanencia en cada uno de los niveles de los grupos ocupacionales el cual es de la siguiente manera:

- a) Grupo Ocupacional Profesional: tres años en cada nivel;
- b) Grupo Ocupacional Técnico: dos años en cada uno de los dos primeros niveles y tres años en cada uno de los restantes;
- c) Grupo Ocupacional Auxiliar: dos años en cada uno de los dos primeros niveles, tres años en cada uno de los dos siguientes y cuatro años en cada uno de los restantes.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1 CARACTERIZACIÓN DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR-CUSCO), es un organismo desconcentrado del Gobierno Regional del Cusco, responsable de ejecutar, orientar, supervisar, implementar y descentralizar el marco normativo y regulatorio de los sectores de comercio exterior, artesanía y turismo en la Región Cusco.

Le corresponde asumir de acuerdo a ley las acciones Administrativas y Presupuestales. En relación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), de la cual depende técnica y normativamente.

3.1.1 ANTECEDENTES

El turismo como actividad, en el país, empieza a tener vigencia y cobrar cierta importancia, en el gobierno del General Luis M. Sánchez Cerro (1931-1935); dictando normatividad sobre la actividad turística e implementándola en el año 1932, a través del ex Ministerio de Fomento y Obras Públicas.

Posteriormente durante el periodo de gobierno del General Oscar R. Benavides (1935-1939); conserva la política de gestión aplicada al turismo, y la mantiene vigente a través del mismo Ministerio de Fomento y Obras Públicas, hasta el año de 1939 en que concluye su mandato.

Al asumir el gobierno don Manuel Prado Ugarteche (1939-1945) (Primer periodo de gobierno), mediante ley N° 9031 encarga al Touring Automóvil Club del

Perú, la promoción y fomento del turismo. Posteriormente la Compañía Hotelera del Perú creada en 1942 realiza una importante gestión empresarial que se prolonga hasta 1946.

Hasta este momento el sector turismo no tendría relevancia para la provincia del Cusco, es así que en el año de 1950 asume el gobierno el General Manuel A. Odría (1950-1956); su política de gobierno determina que la administración turística, continúe a través de la conducción del Touring Automóvil Club del Perú, que se encarga de la parte promocional, y la Compañía Hotelera del Perú, asumiendo funciones administrativas respecto a la prestación de servicios (función que se prolongaría hasta 1964). En el Cusco la actividad turística se iniciaría durante este periodo de gobierno específicamente en el año de 1958 a través del Touring Automóvil Club del Perú, que se desempeña en gestión de régimen privado. Posteriormente, se integraría a la Corporación de Turismo (COTUR), con la prestación de servicios hoteleros, regida por la Dirección General de Turismo.

En el primer gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde Terry (1963-1968), que se modifican las políticas nacionales en materia de Turismo, se instala en 1964 la Corporación de Turismo de Perú, mediante ley N° 14947, encargándole las funciones normativas y promocionales del Sector Turismo, destacando en aquel entonces la elaboración del Plan de Turismo para la promoción estatal del turismo receptivo interno. En este mismo periodo y por disposición del D.S. N° 73 del 10/11/65, funciono la Escuela Nacional de Turismo, para el Cusco el sector turismo seguiría integrando la corporación de turismo COTUR.

En el periodo de gobierno del General Juan Velazco Alvarado (1968-1975), periodo de reformas y medidas revolucionarias de gestión gubernamental, en el que a través de la implementación del “Plan Túpac Amaru”, se da la estructuración sustancial del Sector Publico, modificándose la organización normativa, se crea así el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), mediante Decreto Ley 17271 del 03/12/68, sin embargo su Ley Orgánica se expidió el año 1969 con el D.L. 17525, y a nivel regional la Dirección de industria y comercio (DIC) encargada de dirigir, regular y promover la actividad turística de la departamento del Cusco.

Durante la gestión de gobierno del General Francisco Morales Bermúdez (1975-1980), la política de gobierno se modifica, es así que en 1976, se aprueba la Ley Orgánica del Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración, y se creó el Vice Ministerio de Turismo; asimismo El 10 de Junio de 1976, por disposición de la Secretaria de Estado de Turismo, se crean las **Direcciones Regionales** en el país, correspondiendo a Cusco, Apurímac y Madre de Dios, la VIII Dirección Regional de Industria y Turismo que dependía normativamente y administrativamente de la Dirección General de Turismo, en la Cartera del Ministerio de Industria y Turismo, siendo el primer Director Regional el señor Guillermo Bellido Yábar, contando además, con la primera oficina de Información Turística en el Aeropuerto.

Igualmente se instituyen como organismos descentralizados a:

- ❖ Centro de Formación en Turismo CENFOTUR, creado por D.L. N° 21828 del 12/04/77.
- ❖ Fondo de Promoción Turística – FOPTUR, creado por D.L. N° 21948 del 04/10/77.

A medida que la normatividad se implementaba, el Ministerio iba creciendo en funciones y personal, al incorporarse a la cartera ministerial, la Dirección de Integración el año 1981 y posteriormente la Dirección de Comercio Interior en el año de 1984.

Es así que entre los años de 1984 y 1990 las Direcciones Regionales adquieren importancia, es en estas circunstancias que la Dirección Departamental del Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (MICTI-Cusco). Se convierte en un organismo desconcentrado del Gobierno Regional Cusco GRC, y pasa a depender operativamente de este.

3.1.2 FUNCIONES DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO

En el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la DICERTUR aprobado por Resolución Ejecutiva Regional N° 496-2004-GR Cusco – PR el 02 de agosto del 2004, Título II, Capítulo I de la Naturaleza, Denominación, Jurisdicción, Finalidad, Visión, Misión y Objetivos Estratégicos, Artículo 7°.- Naturaleza ; se define que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco(DIRCETUR-CUSCO), es un organismo desconcentrado del Gobierno Regional del Cusco, responsable de ejecutar, orientar, supervisar, implementar y descentralizar el marco normativo y regulatorio de los sectores de comercio exterior, artesanía y turismo en la Región Cusco.

“Sus funciones principales son las siguientes:

- a) Formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de desarrollo de comercio exterior, turismo y artesanía de la región, en concordancia con la política del Gobierno Regional y los planes sectoriales.
- b) Formular concertadamente y ejecutar el programa de desarrollo turístico y de la actividad artesanal, así como de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones regionales.
- c) Promover el desarrollo de la actividad turística y artesanal, mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales, así como el desarrollo de una cultura exportadora en la Región.
- d) Organizar y conducir las actividades de promoción y difusión de comercio exterior, turismo y artesanía de la región en coordinación con las organizaciones y los gobiernos locales.
- e) Fomentar la organización y formalización de las actividades de comercio exterior, turismo y artesanía de la región.” (Artículo 16°)

3.1.3 ESTRUCTURA ORGANICA

“La estructura orgánica de la Dirección Regional De Comercio Exterior y Turismo Dircetur-Cusco, se establece teniendo en cuenta las funciones especializadas que esta cumple, es decir tiene una estructura orgánica funcional, ordenada de la siguiente manera:

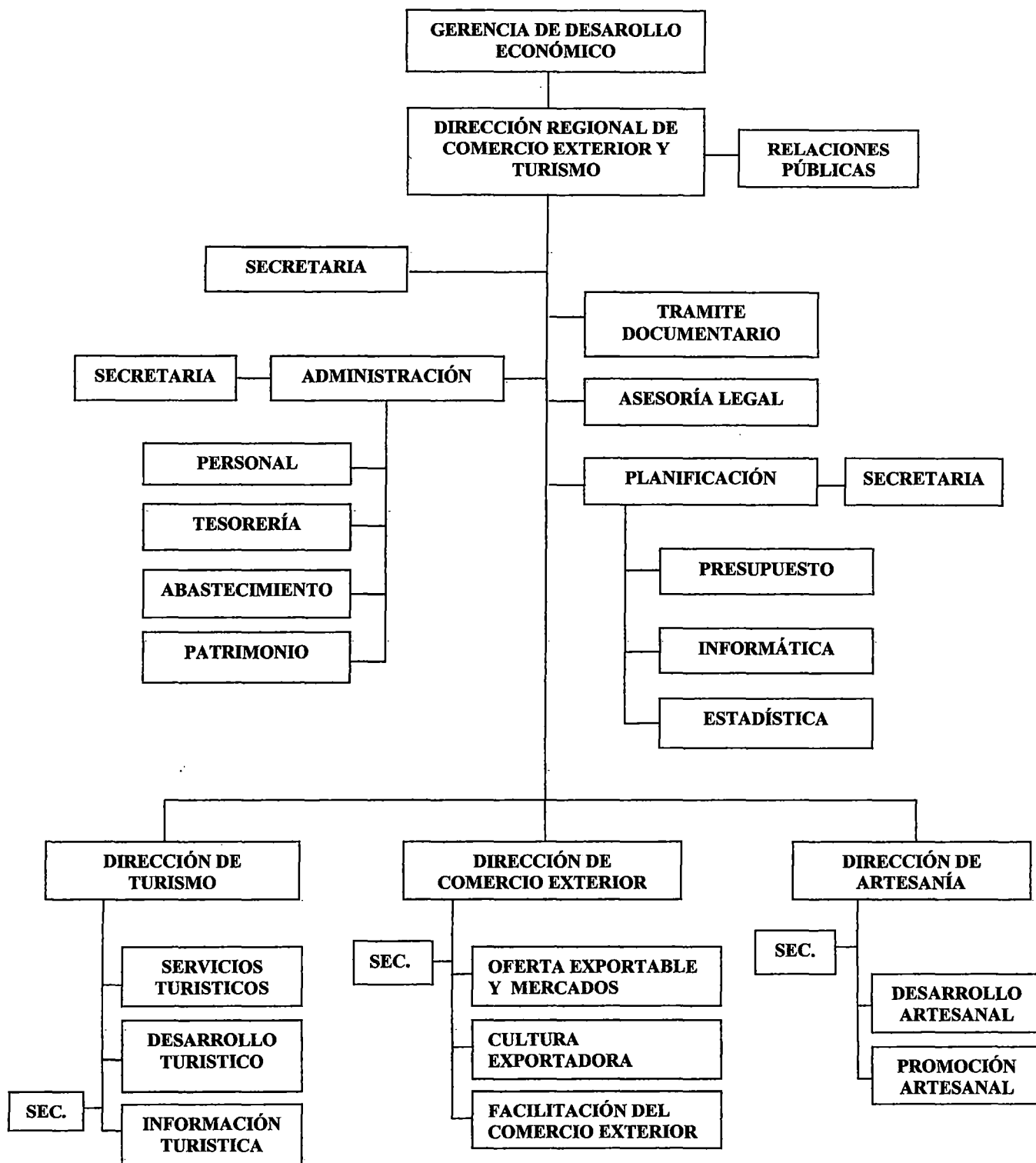
ÓRGANOS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Órgano de dirección	<ul style="list-style-type: none">• Dirección regional de comercio exterior y turismo cusco
Órganos de asesoramiento	<ul style="list-style-type: none">• Oficina de planificación (presupuesto, informática, y estadística.)• Asesoría legal• Relaciones públicas.
Órganos de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Administración (personal, tesorería, abastecimiento y patrimonio)
Órganos de línea	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de comercio exterior• Dirección de artesanía• Dirección de turismo” (Artículo 17°)

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR Cusco es un organismo desconcentrado, técnico, normativo y administrativo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), depende estructural y operativamente del Gobierno Regional del Cusco, específicamente de la Gerencia De Desarrollo Económico. La toma de decisiones es obligatoria de los jefes de línea en todos aquellos asuntos que sean exclusiva o preferentemente de su competencia.

GRAFICO N°08

Organigrama de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

DIRCETUR Cusco



3.1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.4.1 MISIÓN

(Artículo 11°) “Somos el ente rector, articulado, organizado, eficiente y generador de confianza en el sector público y privado, que conduce acciones de Comercio Exterior, Artesanía y Turismo.”

3.1.4.2 VISIÓN

(Artículo 12°) “La Dirección de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, es la entidad líder, promotora de alianzas público-privado, que posiciona al Cusco como región exportadora, artesanal y turística, que se han convertido en la base del desarrollo sostenible regional.”

3.1.4.3 OBJETIVOS

(Artículo 13°)

- ❖ “Sensibilización permanente de la población para el respeto e impulso del turismo, la artesanía y el comercio exterior en la región.
- ❖ Lograr el desarrollo humano en la región, a partir del desarrollo de capacidades en los sectores de Comercio Exterior, Artesanía y Turismo.
- ❖ Consolidar un modelo de desarrollo inclusivo y responsable en los tres sectores de la DIRCETUR.
- ❖ Fortalecimiento institucional y generación de alianzas estratégicas en los sectores de Comercio Exterior, Artesanía y Turismo, bajo una estrategia con visión compartida.
- ❖ Garantizar la seguridad y formalidad con un marco normativo estable.”

3.1.4.4 FODA INSTITUCIONAL

A. SITUACIÓN INTERNA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ El personal nombrado se encuentra plenamente identificado con la institución.❖ El personal nombrado sigue de forma ordenada y adecuada el proceso de transferencia de gestión, conoce y se basa en los lineamientos y la normatividad de estos.	<ul style="list-style-type: none">❖ El Área de Personal no cuenta con un adecuado Reglamento Interno de Trabajo lo cual no permite un adecuado y eficiente desenvolvimiento en sus tareas y funciones.❖ El personal contratado recién incorporado a la institución se siente poco motivado para desarrollar eficientemente sus actividades debido a que no posee apoyo del personal nombrado.❖ Al incorporarse personal nuevo el clima organizacional de la institución se ve afectado y de algún modo desestabilizado.

B. SITUACIÓN EXTERNA:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Debido a los cambios que traen consigo los procesos de transferencias de gestión se pueden llevar a cabo mejoras en cuanto a la contratación de personal mejor capacitado, considerando el mercado laboral regional.❖ Implementación de nuevos temas de capacitación y desarrollo del personal (nombrado y contratado).❖ Implementación de métodos para generar mayor motivación e identificación por parte de todo el personal hacia la institución.	<ul style="list-style-type: none">❖ La estabilidad laboral del personal sobretodo contratado se ve perjudicada, lo que ocasiona mayor desempleo a nivel regional.❖ Los puestos y cargos dentro de la institución se ven amenazados por personas que se creen dueñas de estos por pertenecer al partido político de gobierno lo cual desplaza a la meritocracia, y evita poder contar con personal valioso para la institución.❖ Los procesos de transferencia de gestión no siempre causan cambios buenos para la institución a veces las perjudican e incluso las estancan básicamente por decisiones políticas.❖ Se consideran más los criterios políticos que criterios basados en la administración pública.

3.2 PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTION DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO

De acuerdo a la coyuntura nacional en los primeros meses del año se produjeron las transferencias de gobiernos regionales y locales, producto de las cuales se dieron también las transferencias de gestión en las entidades públicas sujetas a los gobiernos regionales, es así que el último proceso de transferencia de gestión dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, fue realizado entre el Sr. Víctor Hugo Pérez Cevallos director regional de la gestión saliente y el Sr. Carlos Zúñiga Delgado designado como director regional entrante, este proceso se realizó durante los primeros días del mes de enero en un plazo de 15 días, y siguiendo los procedimientos que exige la norma.

De acuerdo a la normativa este proceso se siguió de la siguiente manera:

3.2.1 CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE TRANSFERENCIA.

El ex director de la DIRCETUR en este caso la autoridad superior saliente Sr. Víctor Hugo Pérez Cevallos convocó a participar de dicha comisión a la nueva autoridad entrante Sr. Carlos Zúñiga Delgado para la respectiva verificación de la información y documentación que sustenta la transferencia de gestión.

Ambas partes acompañadas de personal que por un lado sustente la información, y por el otro lado que verifiquen la información transferida, para lo cual se conformó 2 comisiones para llevar a cabo este proceso, estas comisiones fueron las siguientes:

A. COMISIÓN DE ENTREGA:

Esta comisión fue la encargada de recopilar toda la información necesaria para la sustentación de su gestión, y fue conformada por:

- a) Ex director DIRCETUR : Sr. Víctor Hugo Pérez Cevallos
- b) Directores de línea:
 - ❖ Director de comercio exterior
 - ❖ Director de turismo
 - ❖ Director de artesanía
 - ❖ Administración

B. COMISIÓN DE RECEPCIÓN:

Esta comisión fue la encargada de recepcionar y verificar toda la información concerniente a la gestión anterior, esta comisión fue integrada por:

- a) Director actual de la DIRCETUR: Sr. Carlos Zúñiga Delgado
- b) Personal de confianza:
 - ❖ Verificador del área de comercio exterior
 - ❖ Verificador del área de Turismo
 - ❖ Verificador del área de Artesanía
 - ❖ Verificador del área de Administración

Dentro de esta etapa el director saliente tuvo la misión de delegar responsabilidades a cada unidad orgánica para que se le pudiera entregar informe denominado “entrega de cargo” donde se detalla la información, documentos, software, etc. que se está dejando producto del término de funciones y como logro de las metas que se cumplió hasta el momento y así como los principales proyectos en ejecución.

3.2.2 RECOPIACIÓN Y VERIFICACION DE TODA LA INFORMACIÓN A TRANSFERIR

En esta etapa del proceso de transferencia de gestión, ya habiendo recabado los informes de cada área, así como el informe de entrega de cargo, el Director actual de la DIRCETUR verifico conjuntamente con sus representantes (personal de su confianza) el informe que se le hizo entrega sobre el estado de la gestión de la Institución dentro de estos documentos se pueden mencionar los siguientes

- Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles
- Relación de personal
- Acervo documentario
- Documentos de gestión administrativa (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA)
- Informe situacional
- Plan operativo anual : dentro del cual el ex Director Sr. Víctor Hugo Pérez Cevallos informa que se entregó en un 90% de su ejecución.

Documentos que se excluyen:

- Libros de contabilidad: la Institucion debido a su dependencia del Gobierno Regional Cusco no posee dichos documentos.

Para dicho proceso el Gobierno Regional envió a representantes del Órgano de Control Institucional de la Región para cumplir la función de veedores, los cuales constataron el orden del proceso así como la información recabada. Cabe destacar que tanto el Director actual de la DIRCETUR como el ex Director consideran que este proceso último que se llevó a cabo fue por primera vez ordenado y que tomaron como base las “directivas 08 y 09 De Lineamientos Preventivos Y De Control”.

Así mismo lo reporto el Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional, el cual no tuvo ninguna observación ya que su participación es netamente de veedor.

3.2.3 SUSCRIPCIÓN DEL ACTA DE TRANSFERENCIA

Después de que se obtuvo toda la información y se constató que era la correcta se levantó el “Acta de Transferencia” suscrita por ambas autoridades y con la participación del Órgano de Control Institucional como veedor. Esta Acta tuvo como anexos toda la información recabada por cada unidad orgánica de la Institución mediante la “entrega de cargo” que hicieron debidamente.

El acta dejó estipulado que se hace entrega del Informe de Transferencia de Gestión, que contiene todos los documentos recabados por las unidades orgánicas sobre el estado y la ubicación de acervo documentario, inventarios de bienes muebles e inmuebles, etc.

Debemos recalcar que toda esta información posteriormente fue enviada al Gobierno Regional quien la incluyó como anexo de su propia transferencia de gestión, el cual es más amplio ya que contiene el informe de transferencia de todas las Direcciones Regionales del Cusco.

CAPITULO IV

**PROCESAMIENTO Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA DIRCETUR-CUSCO POR EFECTO DE LAS
TRANSFERENCIAS DE GESTION**

Se aborda previamente el análisis de la situación actual del clima organizacional de la Dirección Regional De Comercio Exterior Y Turismo DIRCETUR-Cusco, como consecuencia del último proceso de transferencia de gestión, considerando para este efecto aspectos referidos al grado de satisfacción de los empleados de esta institución, en cuanto a la información recopilada anteriormente por medio de encuestas y entrevistas realizadas al personal implicado en el problema.

4.1. DE FUENTES PRIMARIAS

4.1.1. METODO PROBABILISTICO

El presente trabajo de investigación posee una población de estudio de 42 empleados entre nombrados y contratados, de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco.

Nuestra muestra es el 100% de la población, la cual elegimos mediante un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia o intencional de acuerdo a nuestras necesidades de estudio.

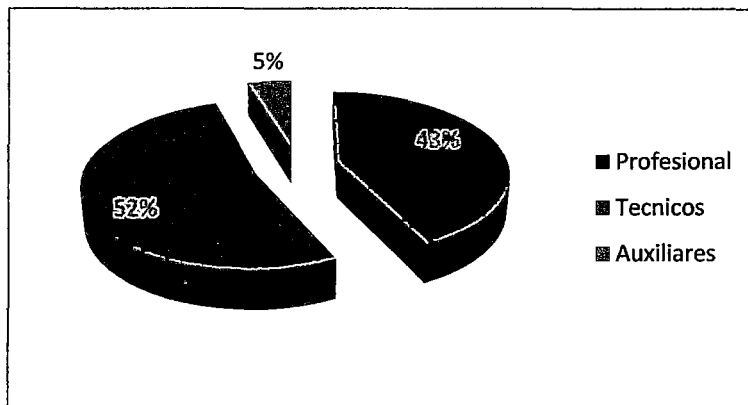
Así tenemos que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco cuenta con 22 trabajadores nombrados entre los cuales se encuentra un cargo de confianza (Director Regional) y 20 trabajadores contratados, los cuales los dividimos por categorías de acuerdo a la estructura de la carrera administrativa la cual detallamos a continuación.

CUADRO N°01

Categorías	TOTAL
Profesionales	18
Técnicos	22
Auxiliares	02
TOTAL DE PERSONAL	42

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°09



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Del 100% de la muestra de nuestra investigación, el 52% del personal que labora en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco son técnicos entre los cuales se encuentran en su mayoría los trabajadores contratados a excepción de 2 de ellos que pertenecen al grupo ocupacional de auxiliares, también se encuentran dentro de este grupo el personal que ocupa los cargos directivos (04), y el cargo de director regional (01), el 43% es el personal técnico y el 5% personal auxiliar.

Este análisis nos permite conocer la situación del grado de instrucción del personal que labora en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, así podemos afirmar que no siempre existe una coherencia entre el nivel de instrucción o nivel académico con los cargos que ocupa el personal lo cual veremos detalladamente más adelante.

4.1.2. METODO NO PROBABILISTICO

4.1.2.1. INTERPRETACION Y ANALISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL NOMBRADO (ANEXO N°02)

Las encuestas fueron aplicadas en el mes de junio, por lo cual cabe resaltar que toda información que consta en el documento es producto de lo que percibió el personal dentro del primer semestre del 2011.

A. DATOS GENERALES

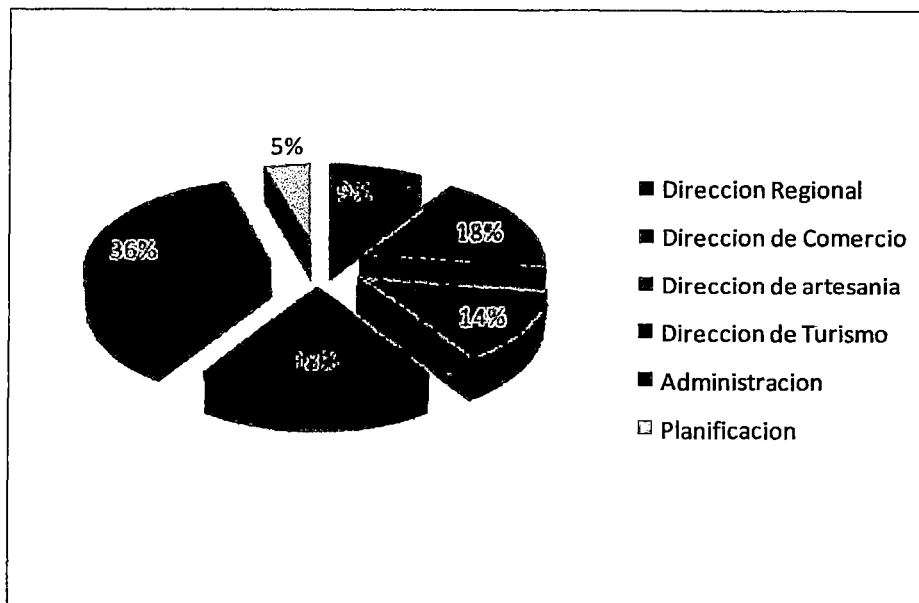
❖ UNIDAD OCUPACIONAL DEL PERSONAL NOMBRADO

CUADRO N°02

UNIDAD OCUPACIONAL	PERSONAL
Dirección Regional	2
Dirección De Comercio Exterior	4
Dirección De Artesanía	3
Dirección De Turismo	4
Administración	8
Planificación	1
TOTAL	22

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°10
UNIDAD OCUPACIONAL



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Analizando el gráfico N°10 se observa que el 36% del personal nombrado se encuentra en el área de administración, cantidad óptima para el buen desempeño de la Institución, seguido por la Dirección de Turismo y la Dirección de Comercio Exterior que desempeña sus funciones con un 18% de personal, cantidad necesaria ya que las dos áreas son pilares de la DIRCETUR, luego la Dirección Regional con un 9% que refleja al Director de la Institución y la oficina de planificación con un 5% , área que debería requerir más personal por la necesidad de brindar una óptima planificación de las metas y objetivos a la Institución, de esta manera cada trabajador tendrá una idea más clara de los labores que deberá realizar en todo el año para el logro de los objetivos.

❖ **CARGO DENTRO DE LA INSTITUCION Y PROFESIÓN O ESPECIALIDAD:**

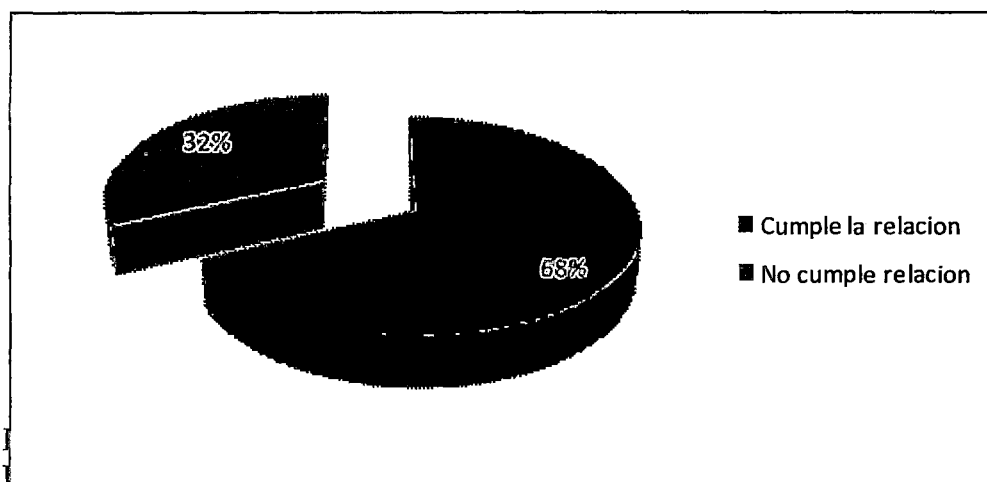
CUADRO N°03
RELACIÓN DE LA PROFESIÓN DEL PERSONAL NOMBRADO CON
EL CARGO EN QUE DESEMPEÑA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cumple con la relación	15	68
No cumple con la relación	7	32
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°11

RELACIÓN DE LA PROFESIÓN DEL PERSONAL CON EL CARGO
QUE DESEMPEÑA



F

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Analizando el gráfico N°11, 68% del personal tiene una profesión en relación a su cargo, aspecto positivo que se destaca ya que este personal genera una mayor aportación de conocimientos al área donde se desempeñan; pero la Institución tiene 32% de su personal que posee una profesión no adecuada para el cargo que cumplen y aun peor en algunos casos poseen niveles de instrucción no concluidos, estas generan trabas en cuanto al desarrollo de la Institución por su falta de conocimiento en las funciones desempeñadas.

❖ **TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCION DEL PERSONAL NOMBRADO**

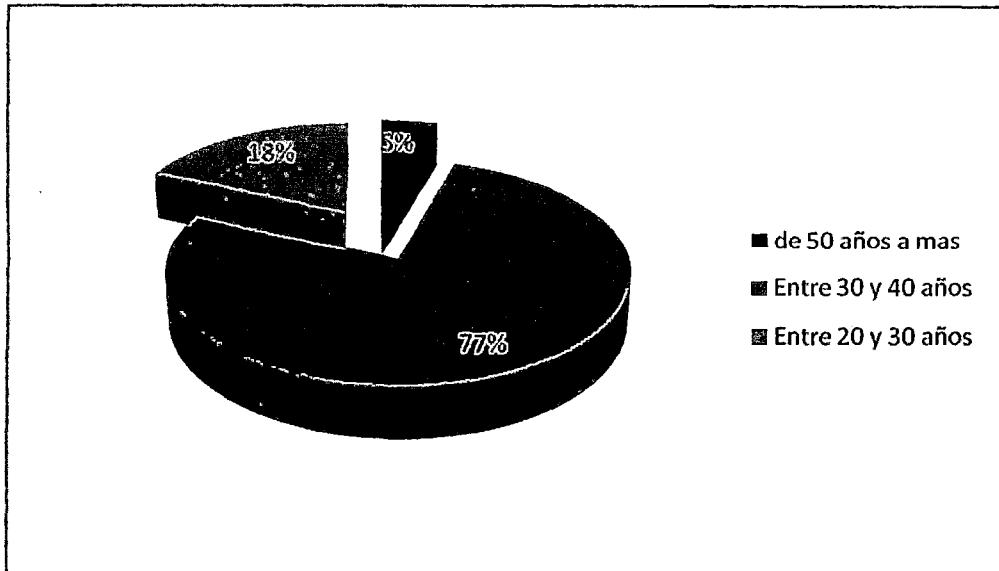
CUADRO N°04
AÑOS DE SERVICIO DEL PERSONAL NOMBRADO

AÑOS DE SERVICIO	PERSONAL NOMBRADO	%
De 50 años a mas	1	5%
Entre 30 a 40 años	17	77%
Entre 20 a 30 años	4	18%
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°12

AÑOS DE SERVICIO DEL PERSONAL NOMBRADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Analizando el gráfico N°12 podemos deducir que la mayoría del personal nombrado (77%) presta sus servicios a la Institución por un lapso de tiempo de entre 30 a 40 años, seguido de un 18% con años de servicio entre 20 y 30 y solo un 5% con 50 años en la Institución.

Como resultado de la observación y análisis de la Institución una de las grandes deficiencias en relación al tiempo de servicio, es que se pierde el interés de capacitación por parte de este 77%, por ende menor el desempeño de estos mismos. En algunos casos ser el más capacitado no significa tener más años en la institución.

B. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. ¿LO HAN REUBICADO DE CARGO COMO CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN ACTUAL?

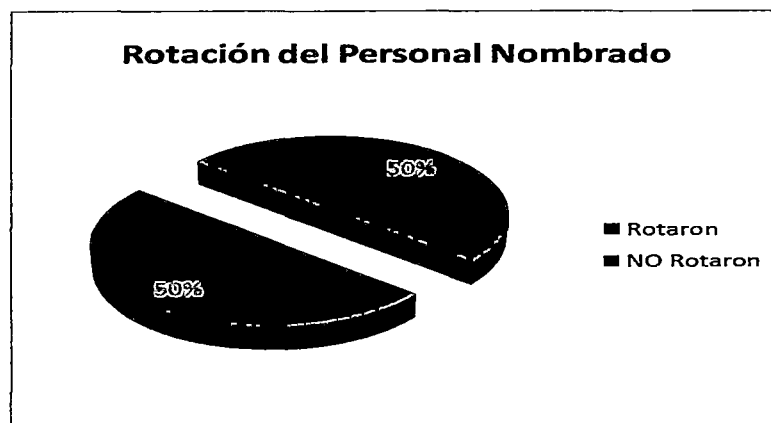
El objetivo es determinar el porcentaje de personal que fue reubicado a un nuevo cargo en consecuencia del proceso de transferencia de gestión que se llevo a cabo.

CUADRO N°05
PERSONAL REUBICADO A CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Rotaron	11	50
No rotaron	11	50
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°13
PERSONAL REUBICADO A CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Los índices porcentuales nos indican que el 50% del personal roto a consecuencia del proceso de transferencia de gestión año 2011 y el otro 50% se mantuvo en su puesto.

De acuerdo al Reglamento de la carrera administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Artículo 78° el cual nos dice que la rotación del personal se efectúa por decisión de la autoridad administrativa cuando es dentro del lugar habitual de trabajo o con el consentimiento del interesado en caso contrario.

El análisis del gráfico N°13 con base en el reglamento citado indica que efectivamente el ingreso de un nuevo gobierno a la DIRCETUR implica algunas modificaciones en el personal, estas decisiones son tomadas por la nueva autoridad superior entrante, que como consecuencia influenciarán en el clima organizacional, esto hace que la investigación obtenga datos más confiables de acuerdo a las experiencias del personal frente a estos cambios.

2. ¿SE ENCUENTRA EN LA MISMA UNIDAD ORGANICA A LA QUE PERTENECÍA U OTRA? IDENTIFÍQUELA

Se determinará si el personal nombrado de la institución mantiene la misma unidad orgánica, ya sean estas Unidades de dirección, de control, consultivas, de apoyo, asesoras o de línea.

CUADRO N°06

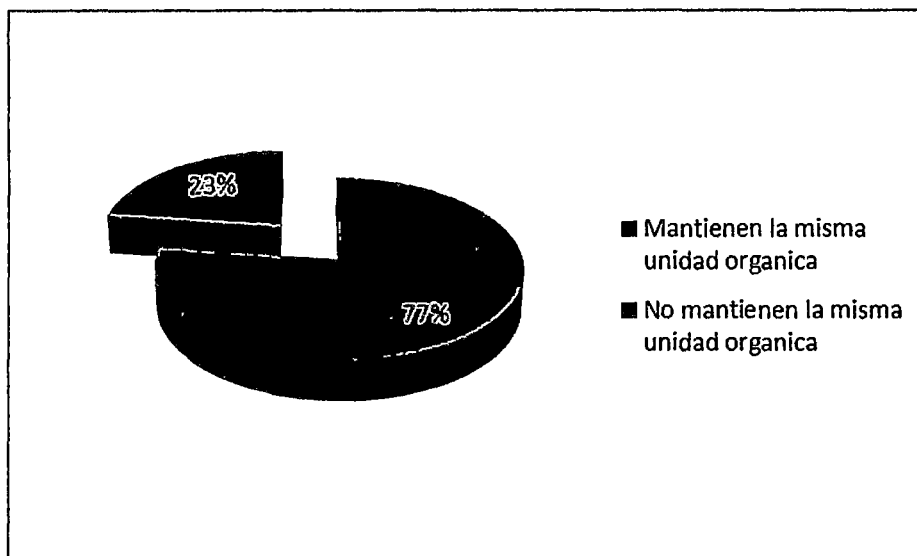
UNIDAD ORGANICA A LA QUE PERTENECE EL PERSONAL NOMBRADO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Mantienen la misma unidad orgánica	17	77
No mantienen la misma unidad orgánica	5	23
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°14

UNIDAD ORGANICA A LA QUE PERTENECE EL PERSONAL NOMBRADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El mayor índice porcentual nos indica que el 77% del personal nombrado mantienen la misma unidad orgánica a la que pertenecían con el anterior gobierno. Y solo el 23% del personal no mantiene la misma unidad orgánica.

Conforme al decreto supremo N°005-90-PCM Reglamento de la ley de carrera administrativa, Capítulo VII de la asignación de funciones y el desplazamiento: el desplazamiento de un servidor para desempeñar diferentes funciones dentro o fuera de la institución deben efectuarse teniendo en cuenta su formación, capacitación y experiencia.

Además corresponde la rotación de estos a otra unidad dentro de la misma entidad, sin afectar sus ingresos y categoría.

Analizando el gráfico con base en los reglamentos se observó que para la rotación del personal a una nueva unidad orgánica no se toma en cuenta la formación de este mismo incumpliendo la norma; lo cual genera malestar en aquellos que son reubicados, además de no adquirir la inducción necesaria o por lo menos alguna guía para poder realizar mejor su trabajo, derecho que tiene todo trabajador del sector público.

3. EL AREA AL QUE LO CAMBIARON ES:

El objetivo es determinar si el personal nombrado de la Institución mantiene el mismo nivel jerárquico después del proceso de transferencia de gestión. En base al análisis de las encuestas y con la base de nuestro marco conceptual.

CUADRO N°07

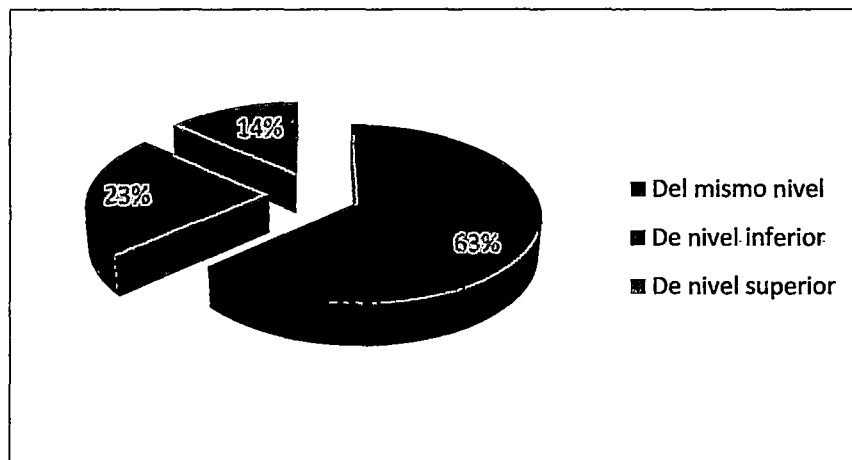
RELACIÓN ENTRE NIVEL JERARQUICO DEL AREA ANTES DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN Y DESPUÉS DE ESTA

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Del mismo nivel del que tenía anteriormente	14	63
De nivel inferior al anterior	5	23
De nivel superior al anterior	3	14
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°15

RELACIÓN ENTRE NIVEL DE JERÁRQUICO DEL AREA ANTES DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN Y DESPUÉS DE ESTA



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El 63% del personal mantiene el mismo nivel jerárquico al que tenía anteriormente, el 23% descendió de nivel y el 14% ascendió de nivel.

Según la teoría del clima organizacional de Likert uno de los factores que influye sobre la percepción individual del clima es el nivel jerárquico o posición

jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización, el cual determina para el trabajador un status frente a sus colegas.

Analizando el grafico, el 14% ascendió a un nivel jerárquico mayor el cual genera que las perciban con un mejor status dentro de la organización frente a sus compañeros de trabajo, mientras que el 23% que descendió son percibidos con un status menor lo cual generan en ellos incomodidad y por ende un clima organizacional negativo, corroborando a lo dicho en la teoría de Likert.

4. ¿CON QUE CRITERIOS LO REUBICARON?

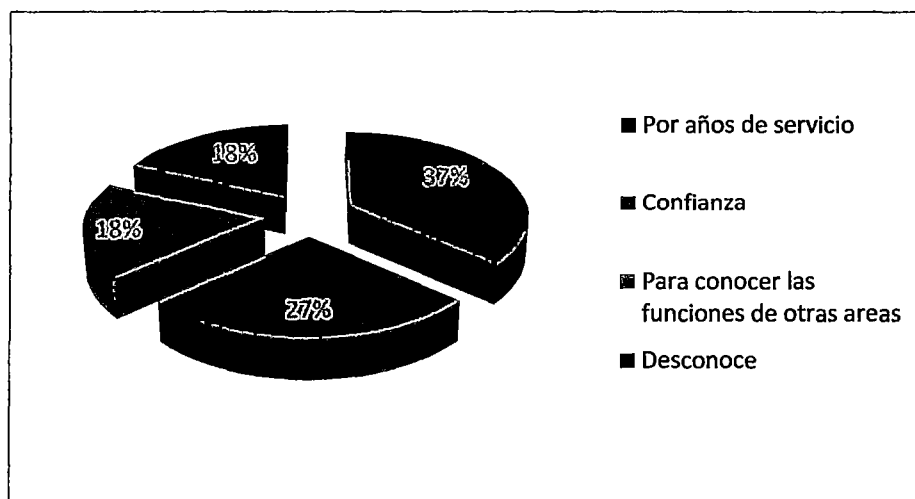
El objetivo es conocer cuales son los criterios de reubicación que considera el personal nombrado fueron utilizados por el director de la DIRCETUR

CUADRO N°08
CRITERIOS QUE CONSIDERAN PARA LA REUBICACIÓN DE
PERSONAL A CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA
DE GESTIÓN

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Por años de servicios	8	37
Confianza	6	27
Para conocer las funciones de otra áreas	4	18
Desconoce	4	18
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°16
CRITERIOS QUE CONSIDERAN PARA LA REUBICACIÓN DE
PERSONAL A CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA
DE GESTIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El Reglamento de la carrera administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, artículo 93° indica el orden de méritos que se deben tomar en cuenta para la reubicación del personal del sector público:

- a) Tiempo de permanencia del servidor en su nivel de carrera.
- b) Capacitación obtenida durante su permanencia en el nivel de carrera correspondiente
- c) Resultado de la valoración de los estudios de formación general, méritos individuales y desempeño laboral.

El análisis del gráfico N°16 apoyado en la base legal indica que los criterios que pueda tomar el director generalmente no están de acuerdo a la normativa, salvo por el tiempo de servicio que si es un factor considerado, pero los demás factores como la capacitación, desempeño laboral, etc. son dejados de lado, generando desconformidad en el personal y un clima organizacional negativo.

5. ¿QUÉ PROCEDIMIENTOS SIGUIÓ AL TRANSFERIR SU CARGO O EN QUE NORMATIVAS SE BASÓ?

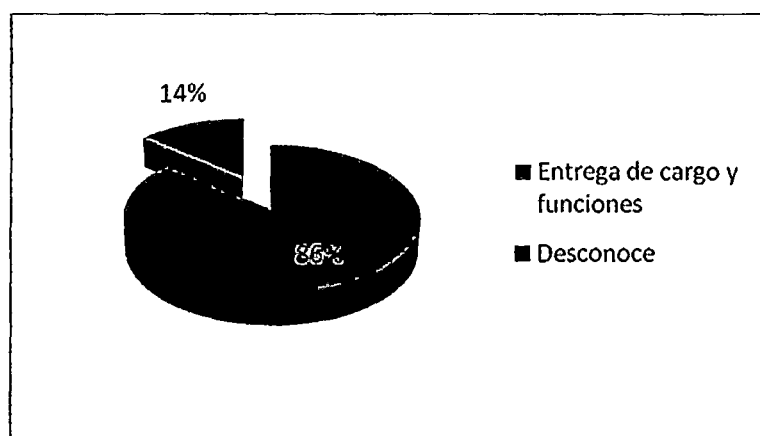
Conocer el proceso realizado por el personal nombrado al momento de transferir su cargo en un proceso de transferencia además de las normativas empleadas por estos.

CUADRO N°09
PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA TRANSFERENCIA DE CARGO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Entrega de cargo y funciones	19	86
Desconoce	3	14
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°17
PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA LA TRANSFERENCIA DE CARGO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El 86% conoce el procedimiento general que se utiliza para dejar un cargo al término de sus funciones conocido como “entrega de cargo”. Mientras que el 14% restante desconoce de este procedimiento.

La Ley N° 28716 de control interno de las entidades del estado promueve el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por un misión u objetivo encargado y aceptado.

Esta entrega de cargo y en si el proceso de transferencia de gestión están regidos por la siguiente normativa:

- a) Directivas “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” No. 08-2006-CG/SGE-PC
- b) Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC – Lineamientos preventivos para el control de la Transferencia de Gestión en las entidades del Estado.

Analizando el grafico N°17 podemos destacar como aspecto positivo que el personal tenga conocimiento de los procedimientos para hacer la entrega de su cargo al término de un gobierno, pero un factor negativo es que no consideran las normativas para realizar este proceso, lo cual genera tergiversación y roces dentro de la entidad.

6. ¿SE PRESENTARON INCONVENIENTES AL MOMENTO DE REALIZAR LA ENTREGA DE SU CARGO?

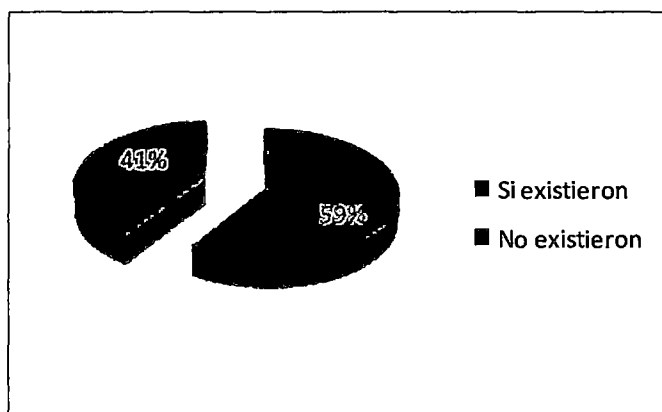
El objetivo es determinar si el proceso de entrega de cargo realizado por parte del personal nombrado presenta o no inconvenientes para una optima realización de este.

CUADRO N°10
INCONVENIENTES PRESENTADOS AL MOMENTO DE LA ENTREGA DE CARGO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Si existieron	13	59
No existieron	9	41
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°18
INCONVENIENTES PRESENTADOS AL MOMENTO DE LA ENTREGA DE CARGO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Podemos observar en el gráfico N°18 que el 59% del personal considera que si existieron inconvenientes al momento de hacer la entrega de sus cargos y el 41% considera que no existieron inconvenientes.

En base a la teoría del clima organizacional según Litwin y Stringer que se utilizó en el presente trabajo, se considera a la cooperación y relaciones laborales como dimensiones para medir el clima organizacional y de acuerdo a su correcta aplicación se determinará si el clima es negativo o positivo.

De acuerdo a la teoría se analiza el gráfico N°18 donde las buenas relaciones laborales y la cooperación entre el personal es inexistente debido a los siguientes aspectos:

- La entrega de cargo que se realiza no es la adecuada ya que la persona que deja el cargo solo detalla los equipos físicos y no los documentos, software, archivos, etc.
- Falta de documentos en los archivadores.
- No se hace una explicación detallada de los documentos que se deja, así como procesos que faltan por concluir.

Por ende se conoce el procedimiento a seguir pero en la práctica son pocos los trabajadores que lo aplican correctamente, el personal deduce que existen estas deficiencias por las siguientes razones:

- Envidia
- Falta de compañerismo
- Factores políticos

7. ¿EN CASO DE NO HABER SIDO REUBICADO PRESENTO ALGÚN DOCUMENTO AL FINALIZAR LA GESTIÓN ANTERIOR, EN QUE NORMATIVAS SE BASÓ?

El objetivo es conocer si aquel personal que no fue reubicado a consecuencia del proceso de transferencia de gestión presento también algún documento o informe del cargo en que se desempeñan y las normativas que empleo.

CUADRO N°11

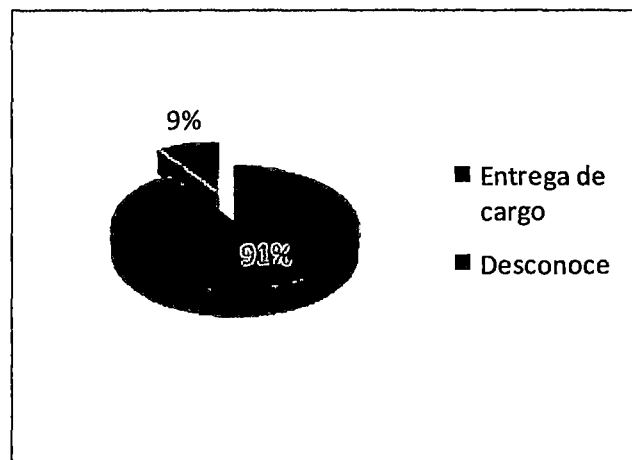
DOCUMENTOS PRESENTADOS EN CASO DE NO HABER SIDO REUBICADO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Entrega de cargo	20	91
Desconoce	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°19

DOCUMENTOS PRESENTADOS EN CASO DE NO HABER SIDO REUBICADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

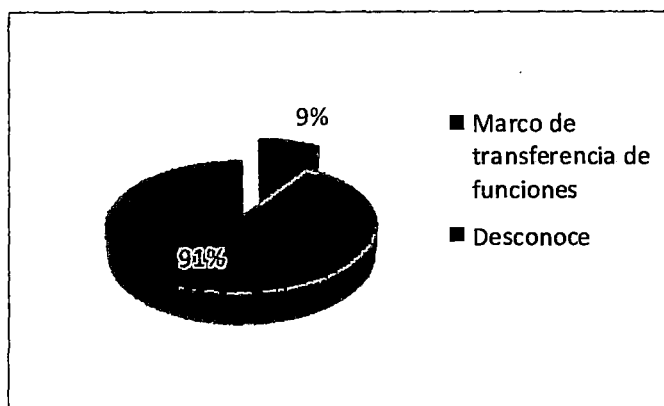
El 91% del personal nombrado a pesar de que no fueron reubicados conocen los documentos que necesitan para hacer un informe del cargo que llevan, también denominado “entrega de cargo” y un 9% restante desconoce este procedimiento. Lo cual refleja que el personal solo conoce la denominación del proceso, un aspecto positivo pero no efectivo ya que se detalla a continuación que el procedimiento no es bien aplicado.

CUADRO N°12
NORMATIVAS UTILIZADAS POR EL PERSONAL NOMBRADO PARA LA
ENTREGA DE CARGO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Marco de transferencia de funciones	2	9
Desconoce	20	91
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°20
NORMATIVAS UTILIZADAS POR EL PERSONAL NOMBRADO PARA LA
ENTREGA DE CARGO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El 91% del personal desconoce y mucho menos aplica alguna normativa para realizar la entrega de cargo mientras que el 9% del personal indica que utilizan el marco de transferencia de funciones.

Analizando el grafico N°20 podemos observar que si bien el personal conoce la denominación del procedimiento que deben seguir como es la “entrega del cargo” no se aplica en la práctica los procesos adecuados de este ni tampoco emplean las normativas necesarias que se exigen para hacer un proceso formal, generando malentendidos.

8. ¿CREE QUE LA REUBICACIÓN DEL PERSONAL ES LA CORRECTA FRENTE AL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN?

El objetivo es conocer la percepción que tiene el personal nombrado frente a la reubicación del personal que realiza el director de la Institución a consecuencia del proceso de transferencia de gestión.

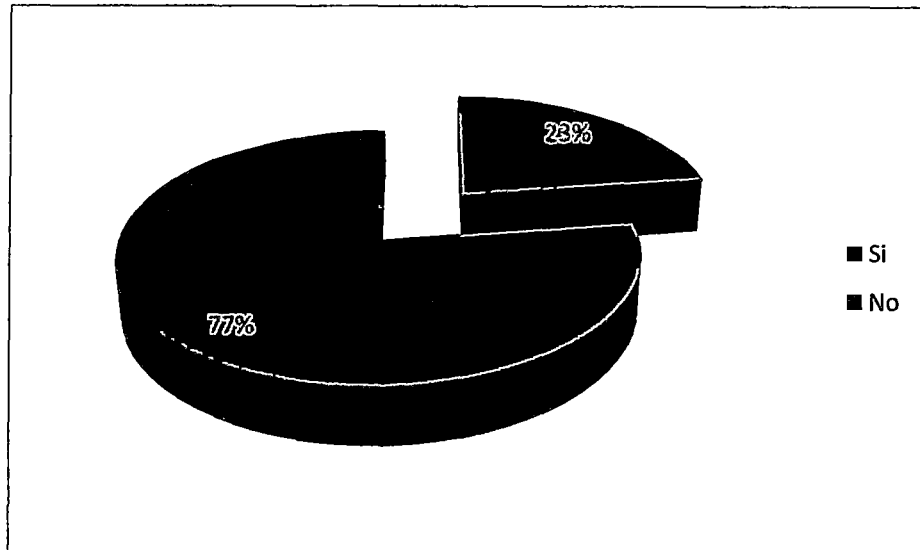
**CUADRO N°13
LA REUBICACIÓN DEL PERSONAL FRENTE AL PROCESO DE TRANSFERENCIA ES LA CORRECTA O NO**

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE CONTESTO	%
Si	5	23
No	17	77
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°21

LA REUBICACIÓN DEL PERSONAL FRENTE AL PROCESO DE TRANSFERENCIA ES LA CORRECTA O NO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Podemos ver que un 77% considera que la reubicación del personal no es la correcta y un 23% considera que si es correcta la reubicación.

La teoría del clima organizacional por Rensis Likert manifiesta que se determinara el tipo de clima de una organización de acuerdo al tipo de liderazgo que presente el directivo siendo estos autoritarios, paternalista, consultivo y participativo; originando dos tipos de climas el primero de tipo autoritario y el segundo de tipo consultivo.

Analizando el grafico N°21 y conforme a la teoría, se observa que el estilo de liderazgo de la DIRCETUR es autoritario ya que 77% esta disconforme con las decisiones tomadas por el nuevo director que se deja llevar por:

- Factores políticos que intervienen en las decisiones
- Se considera más el partido político al que pertenecen y no el desempeño o aptitudes que tengan.

Y esto crea un clima organizacional autoritario en base a la teoría expuesta.

9. ¿CONSIDERA QUE TIENE ESTABILIDAD LABORAL EN SU PUESTO DE TRABAJO?

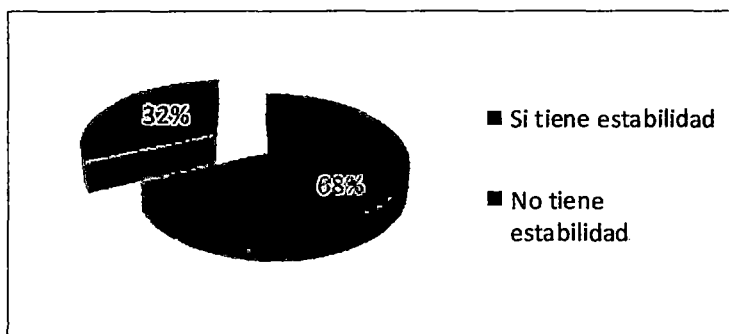
Conocer la percepción que tiene el personal nombrado acerca la estabilidad que poseen dentro de la institución.

CUADRO N°14
ESTABILIDAD LABORAL EN EL PUESTO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Si tiene estabilidad	15	68
No tiene estabilidad	7	32
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°22
ESTABILIDAD LABORAL EN EL PUESTO DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Conforme al Reglamento de la carrera administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, artículo 100°, estipula que los servidores de la carrera gozan de estabilidad laboral dentro de la Administración Pública. Solo pueden ser destituidos por causa prevista en la Ley y previo proceso administrativo disciplinario.

Analizando el gráfico N°22 tenemos que:

El 68% del personal nombrado considero que tiene estabilidad por:

- Años de servicio
- Conocer el manejo de su área
- Por ser nombrado
- Porque la ley lo estipula

El 32% del personal nombrado considera que no tiene estabilidad por:

- Aspectos políticos.

10. ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE?

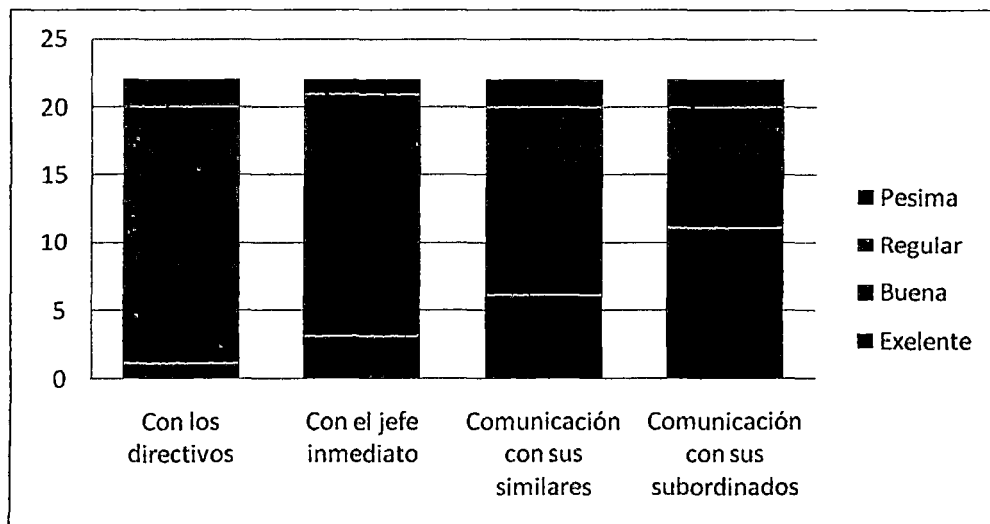
Conocer la percepción que tiene el personal respecto al nivel de comunicación que mantiene con los distintos niveles de la institución.

CUADRO N°15
COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL NOMBRADO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	CALIFICACION				TOTAL
	Excelente	Buena	Regular	Pésima	
Comunicación con los directivos	1	7	12	2	22
Comunicación con el jefe inmediato	3	13	5	1	22
Comunicación con sus similares	6	9	5	2	22
Comunicación con sus subordinados	11	5	4	2	22

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°23
COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL NOMBRADO DENTRO DE LA
INSTITUCIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

En este grafico N°23 se analiza la calificación que le da el personal a la comunicación que mantiene dentro de la institución. Estos consideran que la comunicación con los directivos es regular, con su jefe inmediato es buena, con sus similares es buena y con los subordinados es excelente.

De acuerdo a la teoría empleada por Litwin y Stringer una de las dimensiones para medir el clima organizacional es la comunicación.

Analizando el grafico N°23 la comunicación dentro de la institución es buena – regular no pudiendo categorizarla por ende excelente ya que existen razones entre el personal por diversas causas que los llevan a tener esta visión, generando un clima organizacional negativo.

11. ¿SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN?

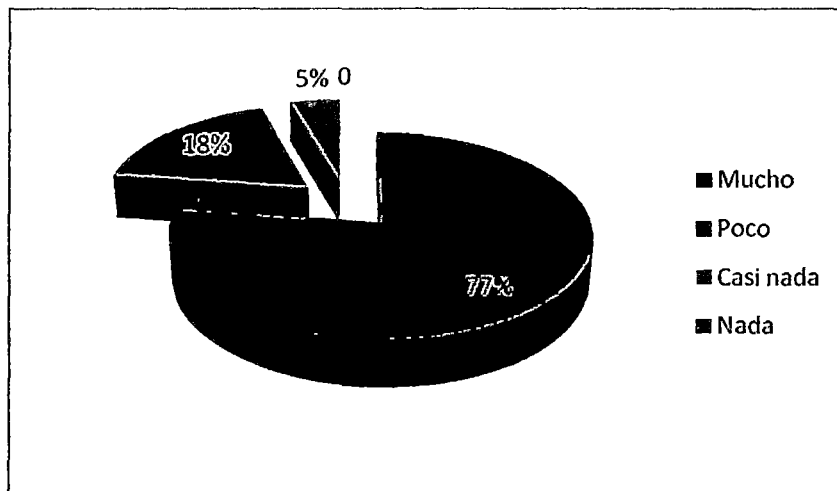
El objetivo es conocer si el personal nombrado se siente identificado o no con la institución.

CUADRO N°16
IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Mucho	17	77
Poco	7	18
Casi nada	1	5
Nada	0	0
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°24
IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Correspondiente a la teoría expuesta por Litwin y Stringer la identidad es una dimensión importante que influye en la motivación del individuo y por ende en clima de la organización a la que pertenece es así que se analiza:

El 68% de la Institución considera que se siente muy identificado con la institución debido a las siguientes razones:

- Tiempo de servicio que lleva en la institución
- Posibilidad de brindar los conocimientos que poseen para el desarrollo del Cusco
- Por contribuir al desarrollo de la institución

El 28% que se siente poco identificado con la institución por las siguientes razones:

- Solo lo veo como un trabajo donde percibo mi dinero
- No hay compañerismo

Este factor determina que la identificación con la entidad es alta y por ende genera trabajadores mas motivados como lo expone la teoría.

12. MENCIONE TRES ASPECTOS POSITIVOS QUE PERCIBIÓ EN SU AMBIENTE DE TRABAJO DESPUÉS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN ACTUAL.

CUADRO N°17

ASPECTOS POSITIVOS QUE PERCIBIÓ EN EL AMBIENTE DE TRABAJO DESPUÉS DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

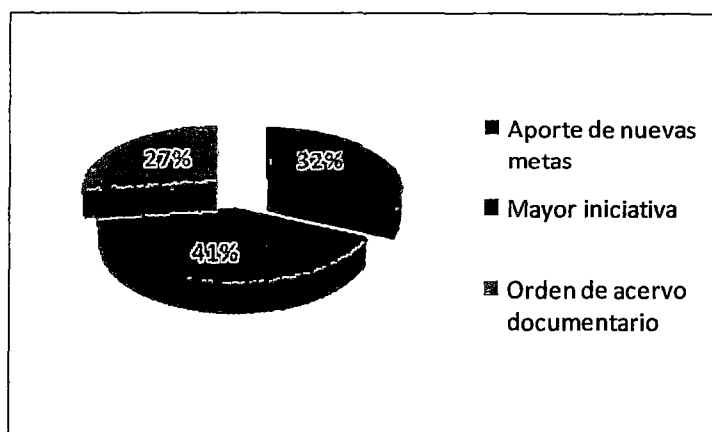
ASPECTOS	PERSONAS QUE RESPONDIERON	%
Aporte de nuevas metas	7	32
Mayor iniciativa	9	41
Ordenamiento de acervo documentario	6	27
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°25

ASPECTOS POSITIVOS QUE PERCIBIÓ EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

DESPUÉS DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Se observa en el gráfico N°25 que las diferencias entre cada una de las alternativas es muy relativa, en sí el 41% del personal considera que un aspecto positivo del proceso de transferencia es que genera mayor iniciativa, el 32% considera que se aportan nuevas metas y un 27% que genera un orden en el acervo documentario.

Analizando los resultados se puede resaltar que el personal con este nuevo proceso de transferencia y con el nuevo director en la institución posee más iniciativa en cuanto a la toma de decisiones. El personal considera que el director actual tiene una visión más amplia de las metas lo cual les permite participar de ellas.

13. MENCIONE TRES ASPECTOS NEGATIVOS QUE PERCIBIÓ EN SU AMBIENTE DE TRABAJO DESPUÉS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN ACTUAL.

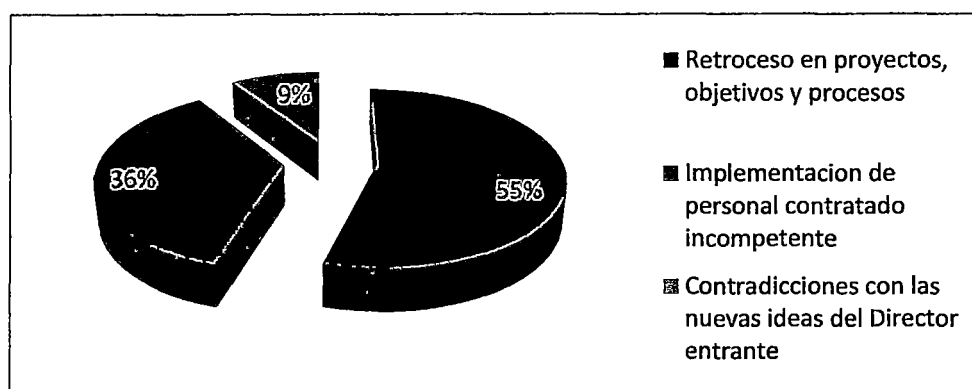
Conocer los aspectos negativos que genera el proceso de transferencia en el ambiente de trabajo de la institución.

CUADRO N°18
ASPECTOS NEGATIVOS QUE PERCIBIÓ EN EL AMBIENTE DE TRABAJO DESPUÉS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

ALTERNATIVAS	PERSONAL QUE RESPONDIO	%
Retroceso en proyectos, avances de objetivos, procesos.	12	55
Implementación de personal contratado incompetente	8	36
Contradicciones con las nuevas ideas que implanta el nuevo Director	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°26
ASPECTOS NEGATIVOS QUE PERCIBIÓ EN EL AMBIENTE DE TRABAJO DESPUÉS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El 55% considera un aspecto negativo a causa del proceso de transferencia de gestión el retroceso en proyectos, objetivos y procesos lo cual se refleja en lo siguiente:

- Propuesta de un nuevo Plan Operativo Institucional el cual genera acumulación de funciones y contradicciones con lo ya plasmado anteriormente.
- No se respeta los proyectos y objetivos que se desarrollaban anteriormente y que continúan en el año presente. Por lo tanto no se llegan a concluir.

El 36% de los trabajadores considera la contratación de personal incompetente como un punto negativo que retrasa las funciones que se venían desempeñando.

- El personal contratado no conoce sobre las funciones básicas que debería tener de acuerdo al cargo funcional para el cual lo contratan
- Estos solo entran por el partido , o cuestiones políticas
- Las remuneraciones en algunos casos son más altas que el personal nombrado lo cual genera incomodidad
- El nivel de instrucción de estos mismos no coincide con el cargo al que lo ubicaron.

Y un 9% considera como aspecto negativo las contradicciones entre las nuevas ideas del director y los proyectos y procesos que se vienen realizando.

14. ¿CONSIDERA QUE LA EXCESIVA BUROCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA GENERA RETRASOS EN EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN DE SU INSTITUCIÓN?

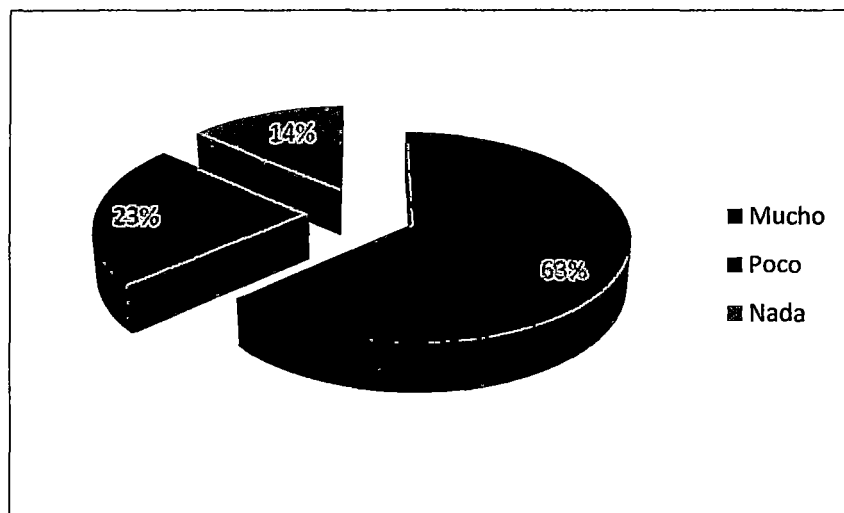
Conocer la percepción que tiene el personal acerca del nivel de influencia de la burocracia en el proceso de transferencia de gestión llevado a cabo en su institución.

CUADRO N° 19
RETRASOS A CAUSA DE LA EXCESIVA BUROCRACIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	14	63
Poco	5	23
Nada	3	14
TOTAL	22	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N° 27
RETRASOS A CAUSA DE LA EXCESIVA BUROCRACIA



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

La estructura es la dimensión que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas y otra limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia (Teoría del clima organizacional según Litwin y Stringer)

Analizando el grafico N° 27 observamos que un 63% del personal nombrado considera que la burocracia en la administración pública afecta en gran consideración a la realización del proceso de transferencia.

Ellos expresaron que las causas que generan esto son:

- Excesiva documentación
- Dependencia excesiva del Gobierno Regional por lo cual no se pueden tomar decisiones de forma libre.
- Factores políticos.

Esto nos lleva a determinar que la percepción en cuanto a la estructura es negativa por ende generando un clima organizacional perjudicial.

4.1.2.2. INTERPRETACION Y ANALISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL CONTRATADO (ANEXO N°03)

A. DATOS GENERALES

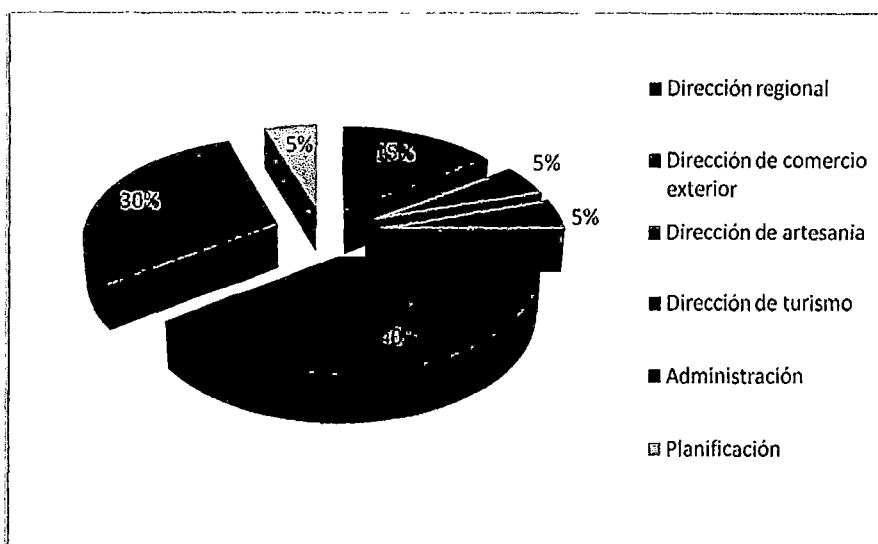
❖ PERSONAL CONTRATADO POR CADA UNIDAD OCUPACIONAL CUADRO N°20

PERSONAL CONTRATADO DE ACUERDO A LA UNIDAD OCUPACIONAL		
	FRECUENCIA	%
Dirección Regional	3	15
Dirección De Comercio Exterior	1	5
Dirección De Artesanía	1	5
Dirección De Turismo	8	40
Administración	6	30
Planificación	1	5
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°28

PERSONAL CONTRATADO DE ACUERDO A LA UNIDAD OCUPACIONAL



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Como se puede observar en el gráfico N° 28, el 40% de todo el personal contratado se encuentra en el área de Dirección De Turismo, el 30% pertenece al área administrativa, el 15% se ubica en el área de la Dirección Regional, y el 15% dividido entre el área de la Dirección De Comercio Exterior y Dirección De Artesanía y en el área de planificación respectivamente.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta aplicada al personal contratado, podemos deducir que el área que tiene mayor necesidad de personal es la Dirección de turismo debido a que maneja oficinas en el local principal y oficinas externas como el del aeropuerto Alejandro Velazco Astete y la oficina de información turística en Calle Mantas.

❖ **RELACION PROFESION/CARGO DEL PERSONAL CONTRATADO**

CUADRO N°21

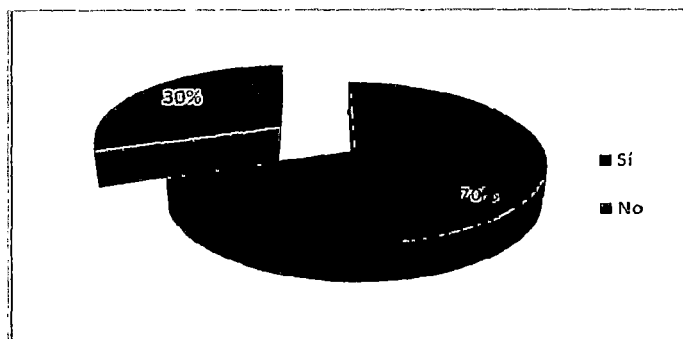
RELACION ENTRE CARGOS Y PROFESION DEL PERSONAL CONTRATADO

	FRECUENCIA	%
Si existe relación	14	70
No existe relación	6	30
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°29

RELACION ENTRE CARGOS Y PROFESION DEL PERSONAL CONTRATADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El gráfico N° 29, nos muestra que el 70% del personal contratado ocupa cargos de acuerdo a su formación profesional, y el 30% no lo hace.

El personal contratado accede a estos cargos a través de concurso público, con revisión de sus expedientes, y finalmente son contratados por la modalidad de contrato de administración de servicios (CAS), por un periodo de 3 meses renovables es por ello

que el 70% del personal contratado por la DIRCETUR- Cusco, sí ocupa los cargos de acuerdo a su formación académica, el 30% que no cumple con esto, generalmente se mantiene en la institución por órdenes i/o decisiones políticas.

❖ **NIVEL DE ESTUDIO DEL PERSONAL CONTRATADO DE LA INSTITUCION**

CUADRO N°22

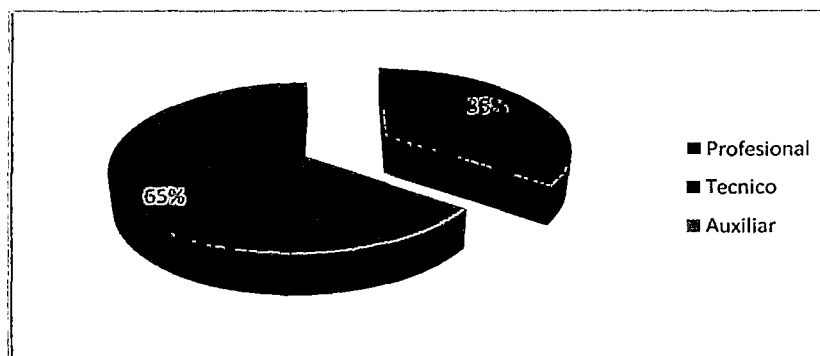
NIVEL DE ESTUDIOS DEL PERSONAL CONTRATADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Profesional	7	35
Técnico	13	65
Auxiliar	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°30

NIVEL DE ESTUDIOS DEL PERSONAL CONTRATADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

En cuanto a los cargos ocupados por el personal contratado, son cargos básicamente técnicos, ya que sus funciones son de apoyo, excepto aquellos cargos que son de asesoría.

De acuerdo al grafico N° 30, podemos observar que el 65% de todo el personal es técnico y el 35 % es profesional, estos poseen grado técnico i/o universitario.

B. DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. ¿RECIBIÓ UNA ADECUADA INDUCCIÓN U ORIENTACIÓN PARA REALIZAR SU TRABAJO AL MOMENTO DE INCORPORARSE A LA INSTITUCIÓN?

Conocer si el personal contratado a consecuencia del proceso de transferencia recibe una induccion u orientacion para el mejor desempeño de sus funciones.

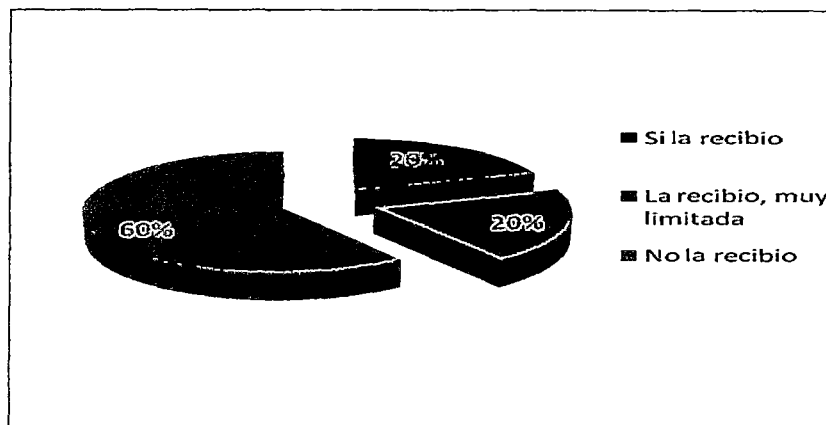
CUADRO N°23

PERSONAL QUE RECIBIÓ UNA ADECUADA INDUCCIÓN U ORIENTACIÓN AL INCORPORARSE A LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si la recibió	4	20
La recibió muy limitada	4	20
No la recibió	12	60
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°31
PERSONAL QUE RECIBIÓ UNA ADECUADA INDUCCIÓN U
ORIENTACIÓN AL INCORPORARSE A LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Conforme al Reglamento de la carrera administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, artículo N°35 indica que las entidades publicas están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la administración publica, sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar.

En base al análisis del grafico se observa que mas del 50% del personal contratado no recibió una inducción al incorporarse a la institución, incumpliendo la norma, lo que genero en ellos y sus jefes inmediatos retrasos en el desarrollo de sus funciones, el cual perjudico el buen desempeño y la continuidad de las operaciones de sus respectivas áreas.

2. ¿POSEE DE INICIATIVA PARA TOMAR CIERTAS DECISIONES EN SU PUESTO?

Conocer la percepción que tiene el personal nombrado a cerca de la iniciativa que posee para la toma de decisiones.

CUADRO N°24

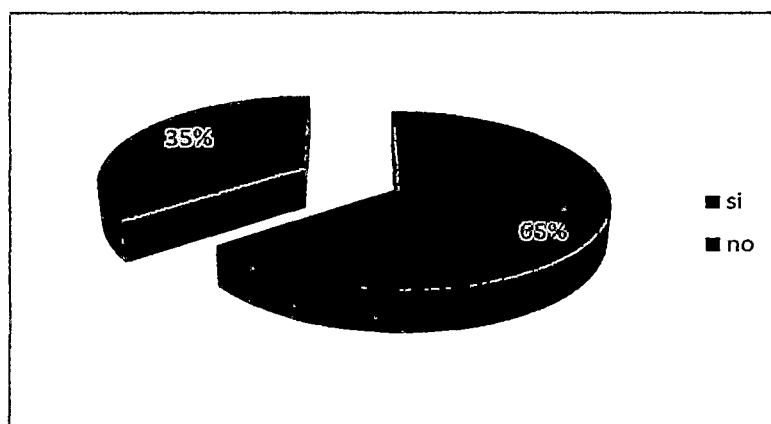
INICIATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°32

INICIATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Rensis Likert sostuvo que el tipo de clima organizacional óptimo para un buen desempeño de su personal es el participativo en grupo donde está caracterizado por aquel líder que toma en cuenta la opinión de sus colaboradores y se trabaja en un ambiente de compañerismo.

De acuerdo al cuadro N° 24, el 65% del personal contratado considera que sí posee iniciativa para tomar ciertas decisiones, pero que estas se ven limitadas por decisiones de sus superiores y la burocracia que perciben en la institución.

El 35% de ellos cree que no podría tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos, consideran que no tienen independencia para hacerlo.

Por lo tanto la toma de decisiones por parte del personal contratado no es un obstáculo, sin embargo esta se ve frustrada en ocasiones por la burocracia.

3. ¿SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN?

CUADRO N°25

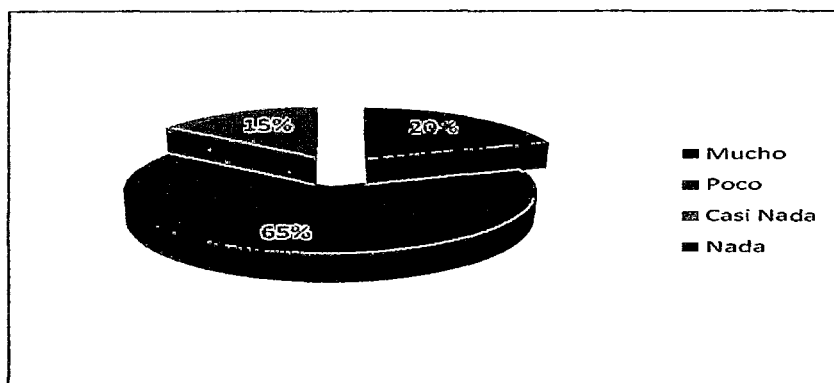
IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	4	20
Poco	13	65
Casi nada	3	15
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°33

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Como podemos observar en el cuadro N° 25, el 65% del personal contratado se encuentra poco identificado con la institución y básicamente esta identificación se da, porque consideran que es una buena manera de empezar hacer carrera en la administración pública, y no por lo que significa la misma institución.

El 20% se siente muy identificado con la institución, debido a que ocupan cargos de nivel medio, y el 15% no siente mucha identificación con la institución debido a desequilibrio entre el personal nombrado y el contratado.

4. CÓMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE:

Conocer el nivel de comunicación entre el personal contratado y las demás áreas de la institución.

a) UD. Y LOS DIRECTIVOS

CUADRO N°26

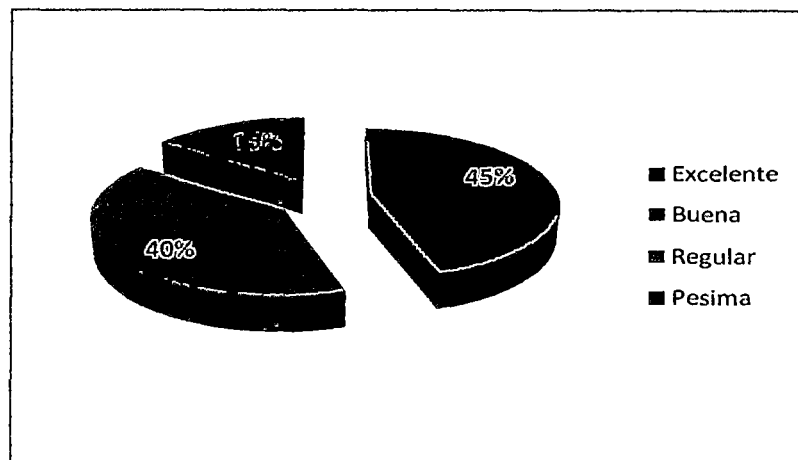
GRADO DE COMUNICACIÓN CON LOS DIRECTIVOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0
Buena	9	45
Regular	8	40
Pésima	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°34

GRADO DE COMUNICACIÓN CON LOS DIRECTIVOS



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

De acuerdo al cuadro N° 28, podemos observar que el 45% del personal contratado tiene una buena comunicación con el personal directivo, el 40% mantiene una comunicación regular con el personal de nivel directivo y el 15% posee una pesima comunicación

El analisis nos permite decir que la relacion entre el personal contratado y los directivos, es relativamente buena, ya que la comunicacion es solo de foma vertical, lo que no permite mucho contacto entre directivos y personal contratado de todas las areas, esto perjudica a la institucion, ya que no permite una integracion mas profunda entre todo el personal.

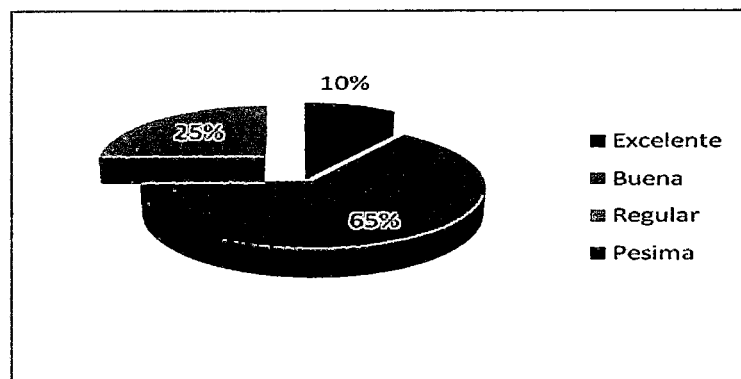
b) UD. Y SU JEFE INMEDIATO

CUADRO N°26
GRADO DE COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	2	10
Buena	13	65
Regular	5	25
Pésima	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta

GRAFICO N°35
GRADO DE COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

De acuerdo al cuadro N° 26, se puede observar que el 65% del personal contratado tiene una buena comunicación con sus jefes inmediatos, el 25% tiene una regular comunicación y el 10% tiene una excelente comunicación.

El análisis nos indica que 65% del personal contratado mantiene una comunicación buena con su jefe inmediato ya que se tiene mayor confianza debido a las labores diarias que se realiza, el 10% considera que su comunicación es excelente y el 25% considera que tiene una comunicación regular pero que esperan mejorarla.

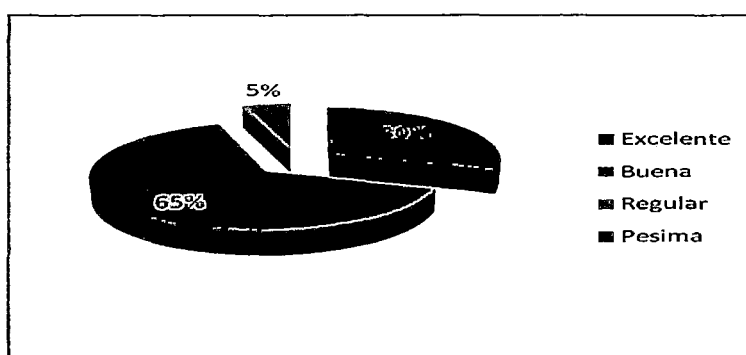
e) UD. Y SUS SIMILARES

**CUADRO N°27
GRADO DE COMUNICACIÓN CON SU JEFE
INMEDIATO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	6	30
Buena	13	65
Regular	1	5
Pésima	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

**GRAFICO N°36
GRADO DE COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO**



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

Según el cuadro N° 30, el 65% del personal de igual nivel jerárquico posee una buena comunicación, el 30% excelente y el 5% regular.

El análisis indica que la comunicación entre personal contratado de igual nivel laboral es buena y excelente, porque considera que así se crea un mejor clima laboral

para si mismos. Esto indica que la comunicación horizontal funciona muy bien y va en progreso.

5. ¿ CONTINUA CUMPLIENDO CON LAS MISMAS FUNCIONES PARA EL CARGO QUE LO CONTRATARON?

El objetivo es conocer si el personal posee estabilidad dentro del puesto de trabajo para el cual fue contratado.

CUADRO N°28

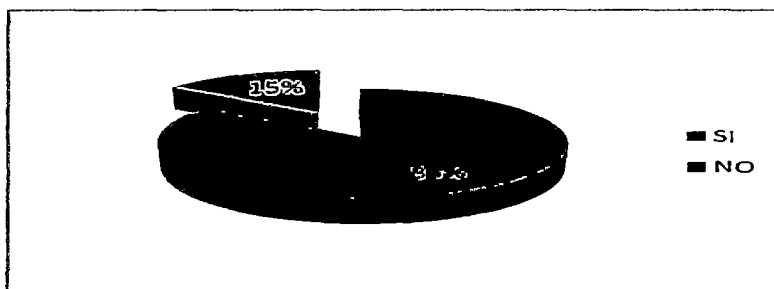
CUMPLE CON LAS FUNCIONES PARA LA CUAL FUE CONTRATADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°37

CUMPLE CON LAS FUNCIONES PARA LA CUAL FUE CONTRATADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

En base al Reglamento de la carrera administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, artículo 38° las entidades de la administración pública solo

podrán contratar personal para realizar funciones de carácter temporal o accidental. Esta forma de contratación no requiere necesariamente de concurso y la relación contractual concluye al término del mismo. Los servicios prestados en esta condición no generan derecho de ninguna clase para efectos de la Carrera Administrativa.

Analizando el grafico el personal contratado por la modalidad CAS no es reubicado o rotado, sin embargo conforme al reglamento el personal CAS no posee estabilidad alguna, ya que una vez acabado su contrato que por lo general tiene una duración de 6 meses este es separado de la institución y rara vez se le renueva el contrato generando un bajo desempeño en sus labores y baja identificación con la institución.

6. ¿CON QUE CRITERIOS LO REUBICARON?

Conocer los criterios que son importantes para la reubicación del personal contratado.

CUADRO N°29

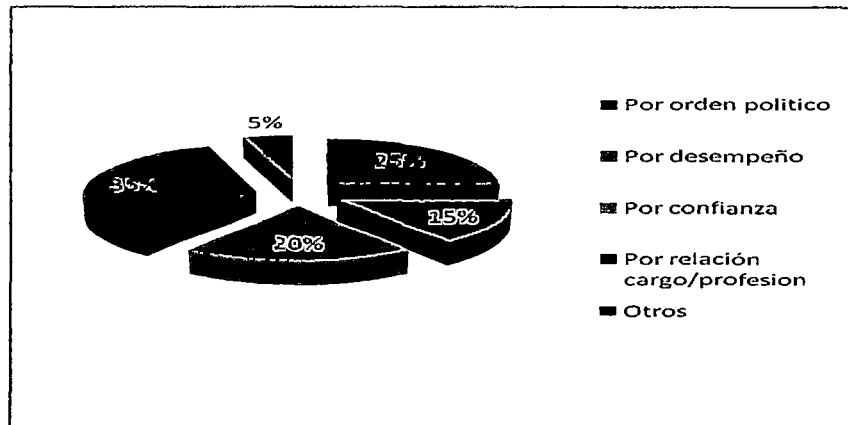
RAZONES DEL POR QUE DE SU REUBICACION

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Por orden político	5	25
Por desempeño	3	15
Por confianza	4	20
Por relación cargo/profesión	7	35
Otros	1	5
TOTAL	20	100

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°38

RAZONES DEL POR QUE DE SU REUBICACION



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

De acuerdo al cuadro N° 29, se observa que el 35% del personal contratado, considera que su reubicación en cuanto al cargo que desempeña es por la profesión que tiene, el 25% considera que es por orden político, el 20% considera que se debe a confianza, el 15% de acuerdo a su desempeño.

El análisis nos indica que el personal que fue reubicado considera que su cambio de área fue en un 35% por mejor orden entre el cargo y la profesión que tienen, para aumentar la productividad de la institución y el cumplimiento de las metas.

4.1.2.3. ANALISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR REGIONAL DE LA DIRCETUR-CUSCO (ANEXO N°04)

Luego de haber realizado la entrevista al actual Director regional de la DIRCETUR-Cusco Carlos Zuñiga Delgado, se analizó cuidadosamente sus respuestas interpretándolas de la siguiente manera:

4.1.2.3.1. INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO RESPECTO AL PROCESO DE TRANSFERENCIA:

1. ¿QUÉ NORMATIVAS EMPLEO PARA REALIZAR EL ÚLTIMO PROCESO DE TRANSFERENCIA EN EL CUAL PARTICIPO?

El director regional manifesto ante esta pregunta, que efectivamente siguen una serie de normas dentro del marco de descentralizacion regional la cual tranfiere atribuciones de los ministerios a las direcciones regionales la misma que les otorga a las regiones un grado de independecia para la realizacion de los procesos de transferencia de gestion basadas principalmente en las “Directivas 08 Y 09 de los lineamientos preventivos y de control para las transferencias de gestion en las entidades del Estado”.

2. DE ACUERDO A LA NORMATIVIDAD QUE RIGE LOS PROCESOS DE TRANSFERENCIA, UNO DE LOS PASOS A SEGUIR ES LA CONFORMACION DE UNA COMISION MIXTA ENCARGADA DE ESTA, EN ESTE CASO:

- **¿SE FORMO UNA COMISION DE TRANSFERENCIA MIXTA?**

Si, se conformo una comision de entrega y una comision de recepcion.

- **¿QUIÉNES LA CONFROMARON?**

El procedimiento que siguio fue la conformacion de una comision de recepcion integrada por el como director regional entrante y 4 personas de su confianza y una COMISION DE ENTREGA conformada por el director saliente de la DIRCETUR(Victor Hugo Perez Cevallos) y los directores de linea, los cuales hicieron entrega de todos los documentos a la comision de recepcion.

3. ¿QUÉ INFORMES LE FUERON ENTREGADOS?

Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles	X
Inventario de las cuentas bancarias de la entidad	(*)
Los libros de contabilidad	(**)
Relación del personal	X
Acervo documentario	X
Documentos de gestión administrativa (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA)	X
Informe situacional	X

(*) Respecto al inventario de cuentas bancarias, debemos señalar de que la dircetur posee una sola cuenta bancaria, ya que depende presupuestalmente del Gobierno Regional Cusco.

(**) la dircetur no lleva libros de contabilidad debido a su dependencia del Gobierno Regional Cusco.

4. ¿QUÉ DOCUMENTOS SE FIRMARON PARA DEJAR CONSTANCIA DE ESTE ACTO?

Todo el personal hizo entrega de su cargo mediante documento el cual fue incluido como anexo en el acta de transferencia suscrita finalmente por el Director regional saliente y el Director regional entrante, dejando constancia de este acto.

5. ¿CÓMO ENCONTRO LA INSTITUCION OPERATIVAMENTE?

Se encontro el plan operativo institucional POI al 50% de avance lo que genero retrasos y la demanda de la creacion de un nuevo plan para este año.

En cuanto al personal la DIRCETUR no la maneja directamente, ya que es el Gobierno Regional quien se encarga de llevar el control de la planilla de personal nombrado y otra relacionada a los contratos del personal CAS, lo que incluye dentro de la documentacion de su proceso de transferencia de gobierno.

6. ¿COMO ENCONTRO LA INSTITUCION FINANCIERAMENTE?

La DIRCETUR- Cusco depende financieramente del Gobierno Regional, lo que hace que no maneje ningun tipo de documentacion financiera. Solo aquella que maneja en relacion al presupuesto que se le otorga.

7. ¿EXISTE UN ORGANISMO QUE CONTROLE Y AVALE LOS PROCESOS DE TRANSFERENCIA LLEVADOS ACABO EN LA DIRCETUR?¿DE QUÉ MANERA HACE EL CONTROL?

Si, el Organismo de Control Institucionaal del Gobierno Regional ya que depende de el. El control que realiza es como veedor del proceso.

8. ¿CREE QUE LAS DIRECCIONES REGIONALES ESTAN DEBIDAMENTE CAPACITADAS PARA LLEVAR A CABO ADECUADAMENTE LOS PROCESOS DE TRANSFRENCIA DE GESTION?

Si, considero que las Direcciones Regionales son aptas para llevar a cabo estos procesos de transferencia, ya que cuentan con personal capacitado en la mayoria de direcciones regionales, con escepcion de algunas. Ademas que contamos con el apoyo del Gobierno Regional con su Organismo de Control Intitucional (OCI).

4.1.2.3.2. INTEPRETACION DEL CUESTIONARIO RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL PERSONAL:

9. ¿ESPECIFICAMENTE CUÁLES SON LOS CAMBIOS QUE REALIZÓ EN MATERIA DE PERSONAL?

Basicamente los cambios fueron:

- Se roto al personal nombrado.
- Se reviso los contratos del personal de la modalidad CAS, determinandose quienes podrian continuar y a quienes se les iba a retirar.
- Se hizo las contrataciones respectivas de acuerdo a las necesidades de la institucion.

10. SABEMOS QUE UNA DE SUS ATRIBUCIONES COMO DIRECTOR ES LA DE DESIGNAR CARGOS Y REUBICAR AL PERSONAL EN REFERENCIA A ESTO:

¿Qué criterios utilizó para reubicar al personal en nuevos cargos?

- Por confianza.
- Por desempeño y capacidad.
- Por tiempo de servicio.

11. ¿CÓMO REACCIONÓ EL PERSONAL CON LOS CAMBIOS QUE LLEVO A CABO?

Por lo que percibio, en general la reaccion del personal ante sus cambios fue normal, pero considera que hubo personal que no se siente conforme con sus decisiones y no fueron expresadas directamente a su persona.

Por ejemplo con la contratacion de nuevo personal que recien se esta adaptando con sus funciones y con la institucion, esto genera molestias en el personal nombrado por el tiempo que requieren en desarrollar sus actividades de manera continua.

En conclusion como todo esto no es expresado, considera que el personal en su mayoría se encuentra conforme con sus decisiones.

12. ¿CREE QUE ESTOS CAMBIOS INFLUYERON DE ALGUNA MANERA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN? ¿EN QUÉ ASPECTOS?

Si, basicamente por el periodo de adaptacion del nuevo personal el cual genera retrasos en cada area de la institucion, basicamente en la realizacion de sus funciones.

13. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN QUE MANTIENE CON EL PERSONAL?

	Exelente	Buena	Regular	Pesima
De nivel directivo			X	
De nivel ejecutivo		X		
De nivel operativo		X		

14. ¿QUÉ ASPECTOS RELACIONADOS CON LAS TRANSFERENCIAS DE GESTION CONSIDERA QUE DEBEN MODIFICARSE PARA MEJORAR LA MARCHA DE LA INSTITUCION?

Considera que es la primera vez que se hizo un proceso de transferencia ordenado, anteriormente no se entregaba documentos solo se firmaba el acta de entrega sin constatar los activos y documentos en traspaso. Ya que se formo una directiva desde el gobierno regional que exigió todo esto. Que exista mayor orden y apoyo de cada área de la institución para que estos procesos no se hagan complicados y se realicen en el menor tiempo posible para que no afecte la buena marcha de la institución.

Que exista un apoyo incondicional del Gobierno Regional a través de su organismo de control interno no solo como veedor sino también como participe activo de este proceso

4.1.2.4. MEDICION DEL NIVEL DE INCIDENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR-CUSCO (ANEXO N°05)

El objetivo es medir el nivel de incidencia del proceso de transferencia en el clima organizacional de la Dircetur aplicando las dimensiones recomendadas por la teoría de Litwin y Stringer, mediante la escala valorativa de Likert.

**CUADRO N°30
ESCALA VALORATIVA SEGÚN LIKERT**

Afirmaciones	Director regional					Personal nombrado					Personal contratado				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Percepcion del clima organizacional				X				X				X			
Estructura organizacional			X			X					X				
Estabilidad laboral		X					X				X				
Responsabilidad en el cumplimiento de metas		X				X							X		
Recompensa por el buen desempeño				X		X							X		
Relaciones laborales		X				X							X		
Conflictos laborales		X				X					X				
Comunicación laboral			X			X					X				
Burocracia institucional				X			X						X		
Estilo de liderazgo		X						X					X		

Fuente: Elaboracion propia basada en escala valorativa de Rensis Likert

Escala valorativa:

5= Muy Positiva

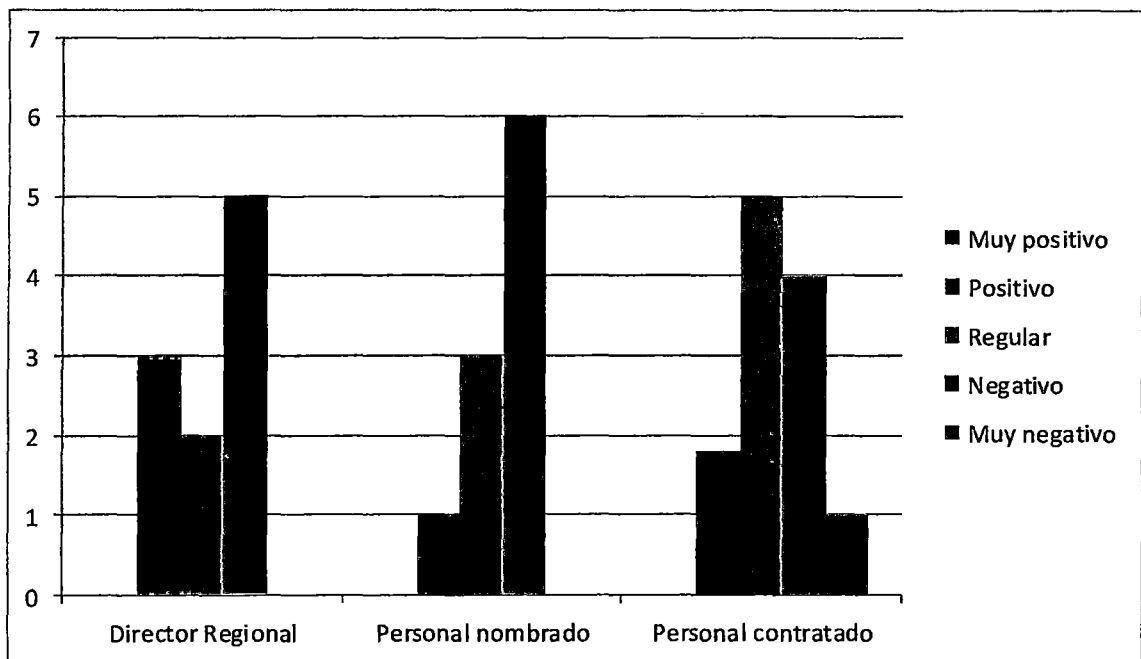
4= Positiva

3= Regular

2= Negativa

1= Muy Negativa

GRAFICO N°39
MEDICION DEL NIVEL DE INCIDENCIA DEL PROCESO DE
TRANSFERENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
MEDIANTE LA ESCALA DE LIKERT



Fuente: Elaboracion propia basada en escala valorativa de Rensis Likert

Para poder medir el clima organizacional Rensis Likert y Litwin y Stringer describen cada uno en sus respectivas teorías que es necesario considerar ciertas dimensiones como que influyen en la percepción del individuo perteneciente a una organización como son: estructura organizacional, estabilidad laboral, responsabilidad, recompensa, relaciones laborales, conflictos laborales y estilo de liderazgo.

En base a lo obtenido y a la teoría se analizó que de acuerdo a la escala valorativa sobre la percepción de los integrantes de la DIRCETUR Cusco, respecto al clima organizacional como influencia de los procesos de transferencia de gestión, se puede señalar que el nivel de incidencia es negativo en una escala del 1 al 5, mostrando que los procesos de transferencia de gestión afectan factores mencionados en el cuadro N°30, dentro de los cuales los más afectados son: la estabilidad laboral, relaciones

laborales, comunicación, conflictos laborales, etc. que afecta de manera general en el desarrollo de un buen clima organizacional.

Por todo esto se puede afirmar que el impacto que tiene el proceso de transferencia sobre el clima organizacional de la DIRCETUR- Cusco es negativo.

4.2. DE FUENTES SECUNDARIAS

4.2.1. ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL DE LA DIRCETUR - CUSCO EN CONSECUENCIA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN 2011

Dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco se maneja un Cuadro de asignación del personal (CAP institucional), que posee en totalidad 42 cargos estructurales, entre plazas ocupadas por personal nombrado y cargos ocupados por personal contratado además de un cargo de confianza, como se ve a continuación en el cuadro N°31.

**CUADRO N°31
CUADRO DE ASIGNACION DEL PERSONAL
DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO GRC**

UNIDAD ORGÁNICA	CANTIDAD DE PERSONAL POR UNIDAD ORGÁNICA
Dirección regional ^(*)	05
Oficina de planificación	03
Oficina de administración	05
Dirección de comercio exterior	07
Dirección de artesanía	07
Dirección de turismo	15
TOTAL	42

FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional

EL CAP institucional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR Cusco, está compuesto por 06 unidades orgánicas, entre las cuales se encuentra distribuido todo el personal y como se aprecia en el cuadro N°31 la unidad orgánica de la Dirección de turismo posee el mayor número de personal dentro de toda la institución, además debemos mencionar que en la unidad orgánica de la Dirección regional existe un cargo de confianza, el del Director Regional^(*) de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo, el cual es designado por el Presidente del Gobierno Regional Cusco (GRC).

Los cargos que figuran en el CAP institucional, poseen desfases en su aplicación real, ya que este fue diseñado de acuerdo a las necesidades de la institución, mas no a las funciones que cumple cada persona dentro de esta, es por ello que algunos cargos existen funcionalmente, pero no se encuentran estructuralmente en el CAP (*), estos solo se encuentran nominalmente o solo figuran como tales dentro de este documento, mas no en la práctica, ya que tienen otra denominación, o en algunos casos simplemente no existen.

Por todo ello podemos afirmar que el CAP de la institución es meramente una guía mas no un documento que se cumpla a cabalidad, lo cual se puede observar de mejor manera en los cuadros N° 32 y 34 que presentamos a continuación.

4.2.2. ASIGNACION DE CARGOS AL PERSONAL NOMBRADO DE ACUERDO AL CUADRO DE ASIGNACION DE PERSONAL (CAP) INSTITUCIONAL

En el cuadro N° 32, se puede observar la asignación de cargos del personal nombrado hasta el año 2010 y la reasignación de los mismos durante el año 2011, como consecuencia de la transferencia de gestión.

Si bien es cierto la nueva gestión puede mantener al personal en sus cargos, también posee la atribución de reasignarlos o rotarlos de acuerdo a sus propios criterios, es así como observamos en el cuadro N° 32 donde el personal nombrado permaneció en

la institución después de la transferencia de gestión y no ocurrió destaques ni a solicitud del interesado, ni por orden de las nuevas autoridades.

CUADRO N°32

ASIGNACION DE CARGOS DEL PERSONAL NOMBRADO						
N°	CARGO ESTRUCTURAL/CAP	OCUPADO	PREVISTO	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO FUNCIONAL ANTES DE LA TRANSFERENCIA-2010	CARGO FUNCIONAL DESPUES DE LA TRANSFERENCIA-2011
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION REGIONAL						
1	Director del programa sectorial IV	X		ZUÑIGA DELGADO, Carlos		Director Regional
2				PEREZ CEVALLOS, Víctor Hugo	Director Regional	Jefe de proyecto Dir. Reg.
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR						
3	Director del programa sectorial I	X		VILLENA ROZAS, Lourdes Marina	Dirección Comercio Exterior	Dirección Comercio Exterior
4	Especialista en comercialización III		X	MARMANILLO CASAPINO, Dunia	Profesional en Comercio Exterior	Dirección de Artesanía
5	Especialista en comercialización II		X	ITURRI CHAVEZ, Flor de María	Profesional en Comercio Exterior	Profesional en Comercio Exterior
6	Técnico administrativa III	X		CATACORA MEDINA, Juana F.	Secretaria	Secretaria
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE ARTESANIA						
7	Director del programa sectorial I	X		BARDALES HOYOS, Nieves	Dirección de Artesanía	Sub dirección de Desarrollo turístico
8	Promotor artesanal I		X	MORALES PORTILLA, Amparo	Profesional en Artesanía	Profesional en Artesanía
9	Promotor artesanal I		X	NÚÑEZ ROJAS, Paulino Joel	Profesional en Artesanía	Profesional en Artesanía
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION						

DE TURISMO						
10	Director del programa sectorial II	X		GARCIA SOTOMAYOR, Margarita	Dirección de Turismo	Sub dirección de Ss. Turísticos
11	Especialista en turismo II	X		FERNANDEZ COSIO, Eva Victoria	Sub dirección de Ss. Turísticos	Dirección de Turismo
12	Especialista en turismo I	X		SOVIA APAZA, Valerio	Profesional de Servicios Turísticos	Profesional de Servicios Turísticos
13	Técnico en turismo II	X		FARFAN ZUÑIGA, José Luis	Técnico de Ss. Turísticos	Técnico de Ss. Turísticos
UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE ADMINISTRACION						
14	Director de sistema administrativo II	X		VARGAS CASTILLO, Wilfredo	Administrador	Jefe de Planificación
15	Especialista administrativo I	X		GALINDO SANTISTEBAN, Hernando	Jefe de personal	Sub dirección de promoción turística
16	Especialista administrativo III	X		GONZALES SALAS, Mario	Jefe de abastecimiento	Jefe de abastecimiento
17	Especialista administrativo IV	X		PORTILLO ORTIZ, Saida	Jefe de tesorería	Administradora
18	Técnico administrativa III	X		RIVEROS PEREA, Celia	Secretaria de Administración	Secretaria de Direcc. Regional
* 19				FLUKER SERRANO, Skiff	Trámite Documentario	Trámite Documentario
* 20				CHAVEZ QUISPE, Víctor	Jefe de patrimonio	Jefe de patrimonio
* 21				CJAPA CCARI, Daniel	Trabajador de Servicios	Trabajador de Servicios
* 22				SAÑAC CHAMPI, Eliseo	Chofer	Chofer
UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE PLANIFICACION						
23	Director de sistema administrativo II		X	ZANABRIA DIAZ, Vilma	Jefe de Planificación	Licencia

* Estos cargos no se encuentran nominalmente en el CAP de la Dircetur-Cusco

FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional.

De acuerdo al cuadro N° 32, podemos deducir lo siguiente:

A. EN CUANTO A LA ROTACION DEL PERSONAL NOMBRADO

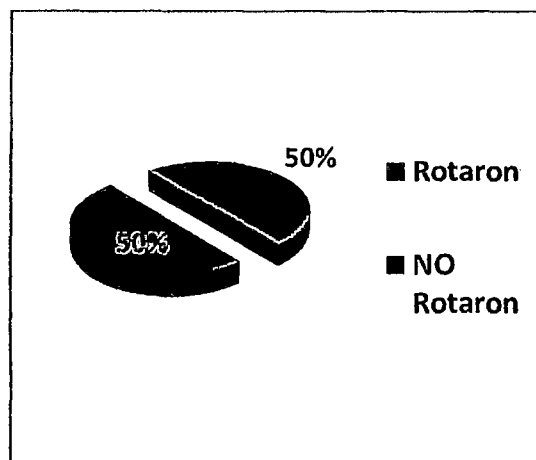
CUADRO N°33

ROTACION DEL PERSONAL NOMBRADO

Rotaron	11
No Rotaron	11
TOTAL	22

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°40



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

De acuerdo al cuadro N° 33, donde se puede apreciar con mayor precisión como fue el desplazamiento del personal nombrado en toda la institución por efecto de la transferencia de gestión 2011, nos muestra que el 50 % del personal nombrado roto de área, y el otro 50% se mantuvo en su cargo.

Podemos decir que el desplazamiento del personal nombrado dentro de la DIRCETUR- Cusco, como producto de esta última transferencia de gestión fue solo en un 50%. El análisis nos permite decir que el personal nombrado posee una cierta estabilidad laboral durante periodos de transferencias de gestión, debido a que solo sufren reasignaciones de cargos o rotaciones y desplazamientos dentro de la institución.

B. EN CUANTO A LOS CARGOS Y PLAZAS OCUPADAS Y PREVISTAS DEL CAP INSTITUCIONAL

Como mencionamos anteriormente el CAP institucional fue diseñado de acuerdo a las necesidades de la institución, por ello existen cargos estructuralmente definidos pero no funcionalmente (*), como podemos apreciar en el cuadro N°32, que en el caso del personal nombrado existen cuatro plazas ocupadas, que no tienen una denominación estructural en el CAP institucional, lo que no quiere decir que estas plazas sean de menor importancia que las del resto, porque al igual que las demás están ocupadas por personal nombrado con mínimo de 30 años de servicio a la institución.

Además dentro de la institución se maneja una política de poseer mínimo el 52% del personal nombrado y el 48% deberá ser personal contratado.

4.2.3. ASIGNACION DE CARGOS AL PERSONAL CONTRATADO DE ACUERDO AL CAP INSTITUCIONAL

Según el cuadro N° 34, el cual nos permite señalar que el personal contratado no posee estabilidad laboral, sobretodo en periodos de transferencias de gestión, donde se toman decisiones como la de despedir al 80% del personal y contratar a otro totalmente nuevo para asumir cargos dentro de la institución.

Si bien es cierto la nueva gestión posee las atribuciones para asumir sus funciones con el personal que mejor crea, aunque no siempre sea el mejor capacitado.

CUADRO N°34

ASIGNACION DE CARGOS DEL PERSONAL CONTRATADO - CAS						
Nº	CARGO ESTRUCTURAL/CAP	OCUPADO	PREVISTO	ANTES DE LA TRANSFERENCIA	DESPUES DE LA TRANSFERENCIA	CARGO FUNCIONAL
				NOMBRES Y APELLIDOS	NOMBRES Y APELLIDOS	
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION REGIONAL					
1	Abogado IV		X	YENY ZANABRIA CAMPOS	EDITH VILLAGARCIA SILVA	Asesoría legal
2	Relacionista público III		X	MARLON MOLINA MONTESINOS	FEDERICO CACERES MACEDO	Relacionista publico
3	Secretaria IV		X	HERNELI VASQUEZ LIZARES		Secretaria
4	Chofer III	X		ANGEL FARFAN ZEGARRA	ANGEL FARFAN ZEGARRA	Chofer
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR					
* 5					MIKE DAYER ROZAS MENDOZA	Asistente administrativo
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE ARTESANIA					
6	Técnico Administrativo III	X			VICTOR ORDOÑEZ VARGAS	Asistente administrativo
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE TURISMO					
* 7				CARLA ALIAGA RODRIGUEZ	MARGOT RAMOS MAMANI	Asistente administrativo
8	Especialista en turismo II		X	LISSBET ALONZO MEDINA	LISSBET ALONZO MEDINA	Profesional de turismo
9	Técnico administrativo I	X		EMMA HELEN ANCI REINOSO	GABRIELA CHAVEZ TERRAZAS	Asistente administrativo
10	Técnico administrativo III	X		RINA ANTONIA GARAY TAMAYO	LIANE RODRIGUEZ CAMARA	Secretaria de la Direcc. De turismo
* 11				NOHELY MILAGROS CAVERO ALVAREZ	ELISEO FLORES HUANCA	Asistente administrativo
12	Técnico en turismo II		X	VIOLETA CHALLCO BENAVENTE	VIOLETA CHALLCO BENAVENTE	Profesional de turismo
* 13				ROCIO ESTRADA PALOMINO	MARITZA TELLO RAMIREZ	Asistente administrativo
14	Especialista en turismo I		X	RICHARD LAUREL ATAU SINCHI	MIGUEL ÁNGEL RODRIGUEZ LLANOS	Profesional de turismo
* 15				ELIANA MIRANDA CABRERA		Asistente administrativo

*	16			ROSA ALICIA SERRANO ALVAREZ		Asistente administrativo
		UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE ADMINISTRACION				
*	17			GILDA ZENOBIA NAVIA YEPEZ	ERWIN JARANDILLA MOSCOSO	Técnico Administrativo
	18			ROCIO CORNEJO ZAMALLOA		Profesional en Contabilidad
*	19			WASHIGTON LOAYZA LIMA	JESUS ACUÑA JUAREZ	Trab. De Servicios
*	20			DEMETRIO OYARDO AYQUIPA	DEMETRIO OYARDO AYQUIPA	Trab. De Servicios
*	21				MARIA ARIAS VILLACORTA	Secretaria de Administración
*	22				MARIO EDGAR CERVANTES ROCA	Jefe de Personal
*					JUAN LUCHO MAMANI RAMOS	Seguridad
		UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE PLANIFICACION				
	23	Técnico en planificación I	X	HOLGUER PADILLA ALVARADO	JUVIT MIRANO CHARA	Estadista
	24			CELIA FLORENTINA CHIRINOS TACO		Profesional en turismo

* Estos cargos no se encuentran nominalmente en el CAP de la Dircetur-Cusco

FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional.

Como podemos observar en el cuadro N° 34, no podemos hablar de rotaciones ni de reasignaciones de cargos, ya que la situación del personal contratado bajo la modalidad de Contrato de Administración De Servicios CAS, es totalmente diferente a la del personal nombrado.

Después de la última transferencia de gestión, el personal contratado de la DIRCETUR- Cusco fue cambiado en su mayoría, como podemos observar en el cuadro N° 36, el personal contratado hasta fines del año 2010 mantuvo relación contractual con la institución hasta enero del 2011, la nueva gestión, contrato solo al 20% del personal de la anterior gestión y el 80% del personal es nuevo y fue contratado por efecto de la transferencia de gestión.

CUADRO N°35

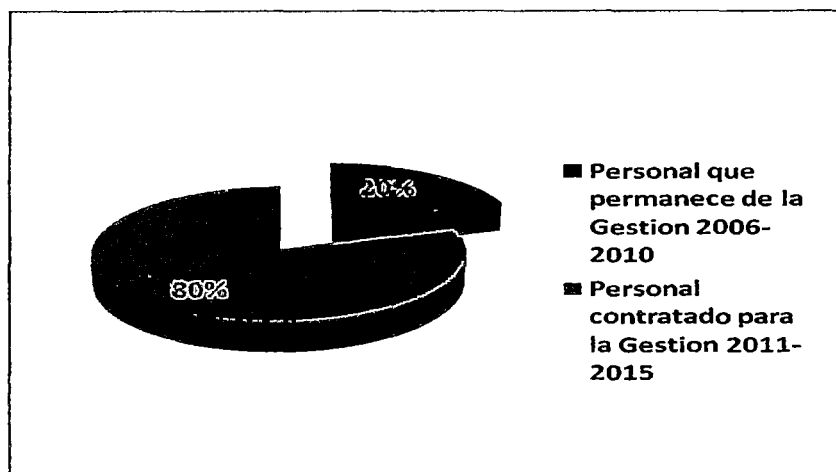
SITUACIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO

Personal que permanece de la Gestión 2006-2010	4
Personal contratado para la Gestión 2011	16
TOTAL	20

FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

GRAFICO N°41

SITUACIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO



FUENTE: Elaboración propia basada en encuesta.

El CAS es una modalidad contractual de la Administración Pública, privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma.

Se rige por normas del derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones que establece el Decreto Legislativo N° 1057 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 075-2008-PCM.

No está sujeto a las disposiciones del Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público—, ni al régimen laboral de la actividad privada, ni a ningún otro régimen de carrera especial

En este sentido según el grafico N°41 y como lo mencionamos anteriormente el 80% del personal que actualmente labora en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR-Cusco, fue contratado como consecuencia del proceso de transferencia de gestión llevado a cabo a inicios de este año, solo 04 personas de la gestión anterior renovaron contrato, de las cuales dos personas poseen sentencias judiciales que les permite continuar con la relación laboral con la institución, y las otras dos personas permanecen por concurso público.

Este personal no posee estabilidad laboral y mucho menos beneficios laborales a causa de la modalidad contractual que tiene.

Al igual que el personal nombrado existen cargos del personal contratado que no figuran estructuralmente en el CAP institucional, son 12 cargos que existen funcionalmente pero no de manera estructural, y básicamente estos son cargos técnicos y de apoyo.

4.2.4. ANÁLISIS DE PLAZAS Y CARGOS DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR CUSCO

En el cuadro N° 37, podemos observar la relación de todo el personal que actualmente labora en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR–Cusco, se puede apreciar que las plazas con las que cuenta esta institución son 22 y los cargos son 20, estos mismos se encuentran en el Cuadro de Asignación de Personal de la institución, como mencionamos anteriormente.

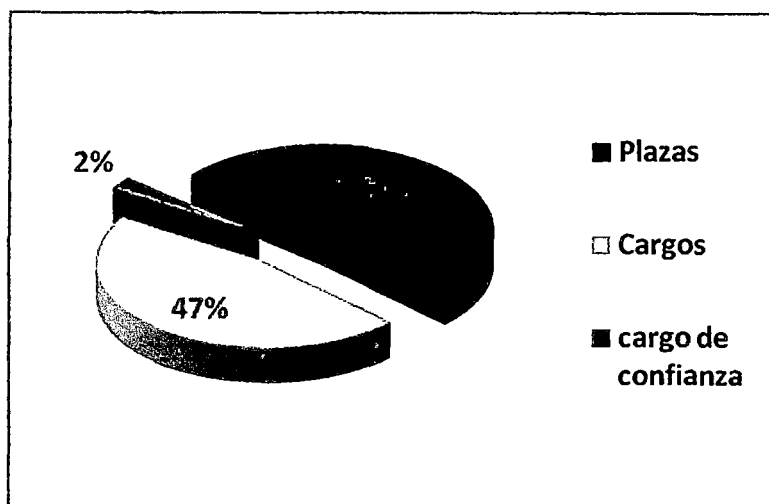
Los cargos que figuran en el CAP institucional son 42, denominados estructuralmente entre los cuales existen 22 plazas ocupadas por el personal nombrado, 20 cargos ocupados por el personal contratado, y 1 cargo de confianza designado por el Presidente Regional del Gobierno Regional Cusco (GRC).

CUADRO N°36
DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR –CUSCO

Plazas	22
Cargos	20
Cargo de confianza	1
TOTAL	43

FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional

GRAFICO N°42
DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
DIRCETUR -CUSCO



FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional

Según el gráfico N° 42, las 22 plazas representan el 51% del total de cargos estructuralmente determinados en el CAP, el 47% son cargos y el 2% representa el cargo de confianza existente en la DIRCETUR.

CUADRO N°37

ASIGNACION DE CARGOS DEL TODO EL PERSONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR- CUSCO				
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO FUNCIONAL	CARGO	PLAZA
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION REGIONAL				
*	1 ZUÑIGA DELGADO, Carlos	Director Regional		
	2 VILLAGARCIA SILVA, Edith	Asesoría Legal	X	
	3 CACERES MACEDO, Federico	Relacionista Publico	X	
	4 RIVEROS PEREA, Celia	Secretaria de Dirección. Regional		X
	5 PEREZ CEVALLOS, Víctor Hugo	Jefe de proyecto Dirección Reg.		X
	6 FARFAN ZEGARRA, Ángel	Chofer	X	
TOTAL			3	2
UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE				

	COMERCIO EXTERIOR			
7	VILLENA ROZAS, Lourdes Marina	Dirección Comercio Exterior		X
8	ITURRI CHAVEZ, Flor de María	Profesional en Comercio Exterior		X
9	CATACORA MEDINA, Juana Francisca	Secretaria		X
10	ROZAS MENDOZA, Mike Dayer	Asist. Adm.	X	
TOTAL			1	3
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE ARTESANIA			
11	MARMANILLO CASAPINO, Dunia	Dirección de Artesanía		X
12	MORALES PORTILLA, Amparo	Profesional en Artesanía		X
13	NUÑEZ ROJAS, Paulino Joel	Profesional en Artesanía		X
14	ORDOÑEZ VARGAS, Víctor	Asistente administrativo	X	
TOTAL			1	3
	UNIDAD ORGANICA: DIRECCION DE TURISMO			
15	FERNANDEZ COSIO, Eva Victoria	Dirección de Turismo		X
16	BARDALES HOYOS, Nieves	Sub dirección de Desarrollo turístico		X
17	GALINDO SANTISTEBAN, Hernando	Sub dirección de promoción turística		X
18	GARCIA SOTOMAYOR, Margarita	Sub dirección de Ss. Turísticos		X
19	SOVIA APAZA, Valerio	Profesional de Servicios Turísticos		X
20	FARFAN ZUÑIGA, José Luis	Técnico de Ss. Turísticos		X
21	RAMOS MAMANI, Margot	Asistente administrativo	X	
22	ALONZO MEDINA, Lissbet	Profesional de turismo	X	
23	CHAVEZ TERRAZAS, Gabriela	Asistente administrativo	X	
24	RODRIGUEZ CAMARA, Liane	Secretaria de la Direcc. De tur.	X	
25	FLORES HUANCA, Eliseo	Asistente administrativo	X	
26	CHALLCO BENAVENTE, Violeta	Profesional de turismo	X	
27	TELLO RAMIREZ, Maritza	Asistente administrativo	X	
28	RODRIGUEZ LLANOS, Miguel Ángel	Profesional de turismo	X	
TOTAL			8	6
	UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE ADMINISTRACION			
29	PORTILLO ORTIZ, Saida	Administradora		X
30	GONZALES SALAS, Mario	Jefe de abastecimiento		X
31	FLUKER SERRANO, Skiff	Trámite Documentario		X
32	CHAVEZ QUISPE, Víctor	Jefe de patrimonio		X
33	CJAPA CCARI, Daniel	Trabajador de Servicios		X
34	SAÑAC CHAMPI, Eliseo	Chofer		X
35	JARANDILLA MOSCOSO, Erwin	Técnico Administrativo	X	
36	ACUÑA JUAREZ, Jesús	Trab. De Servicios	X	
37	OYARDO AYQUIPA, Demetrio	Trab. De Servicios	X	

38	ARIAS VILLACORTA, María	Secretaría de Administración	X	
39	CERVANTES ROCA, Mario Edgar	Jefe de Personal	X	
40	MAMANI RAMOS, Juan Lucho	Seguridad	X	
TOTAL			6	6
UNIDAD ORGANICA: OFICINA DE PLANIFICACION				
41	VARGAS CASTILLO, Wilfredo	Jefe de Planificación		X
42	MIRANO CHARA, Juvit	Estadista	X	
TOTAL			1	1
TOTAL DE CARGOS Y PLAZAS			20	22

* Cargo de Confianza

* * ZANABRIA DIAZ, Vilma

(condición laboral nombrada, se encuentra con licencia mantiene su plaza)

FUENTE: Elaboración propia basada en el CAP Institucional.

CAPITULO V

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRCETUR- CUSCO EN EFECTO DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTION

Como resultado del análisis de nuestra investigación, pudimos observar que el proceso de transferencia de gestión influye a nivel general en toda una institución tal es el caso de la DIRCETUR – Cusco, que como consecuencia del último proceso de transferencia se vio afectada en factores tales como el clima organizacional, las relaciones laborales, y en la misma estabilidad laboral de sus integrantes.

Por lo que vimos necesario plantear algunas propuestas que esperamos que en alguna medida puedan contrarrestar las deficiencias que los procesos de transferencia de gestión traen como cola.

Consideramos que con la aplicación de estas se pueda mejorar el clima organizacional de la DIRCETUR-Cusco como consecuencia del último proceso de transferencia de gestión que aún viene perjudicando a la institución. Así mismo esperamos que nuestras propuestas se tomen en cuenta para los procesos de transferencia de gestión venideros no solo en la DIRCETUR- Cusco sino también a nivel de todas las instituciones públicas.

5.1 PROCESO DE TRANSFERENCIA

Para que los procesos de transferencias de gestión se den de una manera mas adecuada dentro de la DIRCETUR- Cusco, es recomendable:

- ❖ La creación de un área específica que desarrolle actividades de control y fiscalización de los recursos de la institución (recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, etc.) y que durante las transferencias de gestión cumpla las funciones de la comisión de entrega encargándose de reunir toda la información requerida por la base legal de los procesos de transferencia, de esta manera se podrá evitar interrupciones en el desarrollo de las actividades de cada área. Y hacer que este proceso sea más dinámico y transparente.

- ❖ La documentación que se presenta como anexo del acta de transferencia debe ser revizada minuciosamente por la comisión de recepción y por el Organismo de Control Institucional (OCI) quien no solo debe tener un papel de veedor sino de ser participe activo de este proceso.

Así se podrá obtener información fidedigna, íntegra, útil y necesariamente confiable para el manejo de la institución.

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

5.2.1 POLITICA DE DESARROLLO DE LA CARRERA PUBLICA

Podemos afirmar que el desarrollo de la carrera pública en la DIRCETUR-Cusco al igual que otras instituciones públicas, está segmentada solo para el personal nombrado quien si sigue una línea de carrera, en cambio el personal contratado CAS está exento de este, para ello creemos necesario desarrollar una línea de carrera para el personal contratado para de esta manera no dejar ir al personal mejor capacitado cada vez que ocurra una transferencia de gestión y se tengan que llevar a cabo despidos masivos sin tener ningún tipo de consideración.

Para poder alcanzar la retención del personal de alto valor es necesario un compromiso y trabajo continuo entre la Institución y el personal de trabajo. Para ello es necesario implementar lo siguiente:

- ❖ Los contratos de administración de servicios se deben firmar por un periodo de tiempo no menor a 6 meses de esta manera se podrá establecer con el trabajador una relación de empleo de larga duración y una cierta estabilidad laboral.
- ❖ El Sistema de contratación debe poseer alternativas de promoción interna así como un sistema de formación en el cargo que permita al empleado tener aspiraciones dentro de la institución y a nivel profesional.

- ❖ Las decisiones de promoción y remuneración serán tomadas por el Director de la Dircetur-Cusco a través de evaluaciones o concursos internos y considerando la antigüedad del trabajador y su conducta a través de todo el tiempo de permanencia en la institución, además de sus capacidades de desempeño para el área.
- ❖ Identificar las capacidades personales (competencias) y desarrollarlas para continuar la propia carrera.
- ❖ Impulsar la empleabilidad del personal contratado; el personal nombrado de la Institución puede contribuir en este aspecto identificando las capacidades personales del personal contratado que ingresa a la Institución fomentando el desarrollo de las competencias requeridas de estas personas para encontrar un espacio de contribución profesional, cuando y donde sea necesario.

Por su parte la institución deberá preocuparse porque el colaborador nombrado y contratado crezca profesionalmente, esto se logrará no solo midiendo el éxito individual en forma cuantitativa sino también los grados de superación obtenidos en un determinado periodo, para ello es necesario que la DIRCETUR-Cusco haga entrega de las herramientas necesarias al personal, partiendo desde una adecuada inducción al personal nuevo, además hacer de conocimiento de todo el personal las políticas, objetivos y metas que se deben cumplir periódicamente en la institución. Y en caso que sea necesario implementar softwares para un desarrollo más completo de cada área al igual que brindar la información necesaria (libros, artículos de revista, documentos) para la actualización de cada uno de los colaboradores, en materia de turismo, comercio exterior, artesanía, etc.

Todo ello por el buen desarrollo y el buen nivel de la institución a nivel interno (clima organizacional) y externo (a nivel regional), de esta manera se podrá desarrollar una línea de carrera basada en la meritocracia y el profesionalismo del recurso humano de la institución.

5.2.2 IMPLEMENTAR UNA ADECUADA INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

El nuevo empleado que ingrese a la Institucion debera pasar por un proceso de induccion que le permita conocer muy bien sus funciones y evaluar el mismo si es capaz de ir al ritmo de la institucion, para generar mayor productividad y cumplir con los objetivos que se trazan. Este proceso consta de tres etapas distintas:

ETAPA 1: ORIENTACION Y UBICACIÓN

- El jefe inmediato deberá darse un tiempo con el trabajador para orientarlo, después de las primeras palabras de bienvenida, se deberá tomar unos minutos para explicarle las actividades programadas para ese día.
- Antes de seguir adelante, en el primer día de trabajo del empleado, el jefe inmediato deberá decirle cuál es el tratamiento que debe darle ya sea de forma informal o formal.
- Proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la Institución y la forma en que los servicios que brinda la Institución contribuyen a la sociedad.
- Hacer expedito el proceso de socialización, mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de organización.

ETAPA 2: PRESENTACIONES

- Presentar al nuevo empleado a las personas con quienes tendrá que trabajar. Por lo general, éstas estarán todas en el mismo departamento, pero a veces las presentaciones se hacen también a empleados de otras unidades, si es que el empleado nuevo va a tener que entenderse permanentemente con otros departamentos.
- Hay que dejar que los nuevos empleados se formen su propia idea de sus compañeros de trabajo. Por eso se debe evitar toda afirmación subjetiva o todo juicio valorativo.

ETAPA 3: FAMILIARIZACION CON LA OFICINA Y LA INSTITUCION

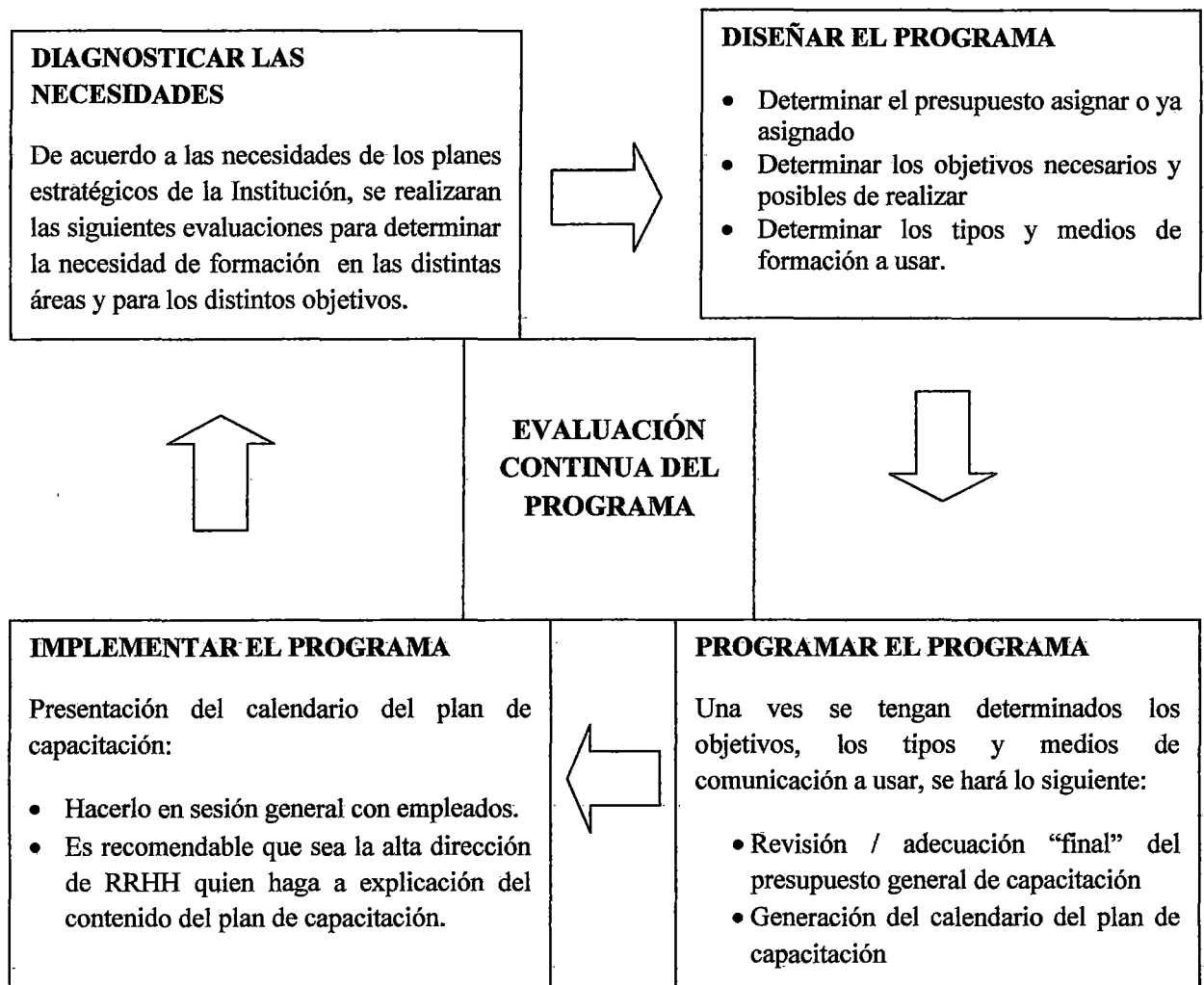
- Habiendo terminado las presentaciones, es hora de mostrarle al nuevo empleado el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle en dónde están situadas todas las dependencias.
- Debe destinarse un período de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar las preguntas que el empleado quizá quiera hacer.

5.2.3 IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La implementación de un programa de entrenamiento y capacitación para los empleados de todos los niveles de la DIRCETUR-Cusco para que logren las habilidades necesarias para mejorar su trabajo.

Este programa de capacitación contribuirá a la ampliación de conocimientos de todo el personal y el empoderamiento del mismo, lo que conlleve a mejorar sus actividades dentro del área en la cual se desempeña permitiendo a la DIRCETUR Cusco contar con el personal más instruido capaz de asumir cualquier cargo por que contara con las capacidades y los conocimientos para hacerlo.

GRAFICO N° 43

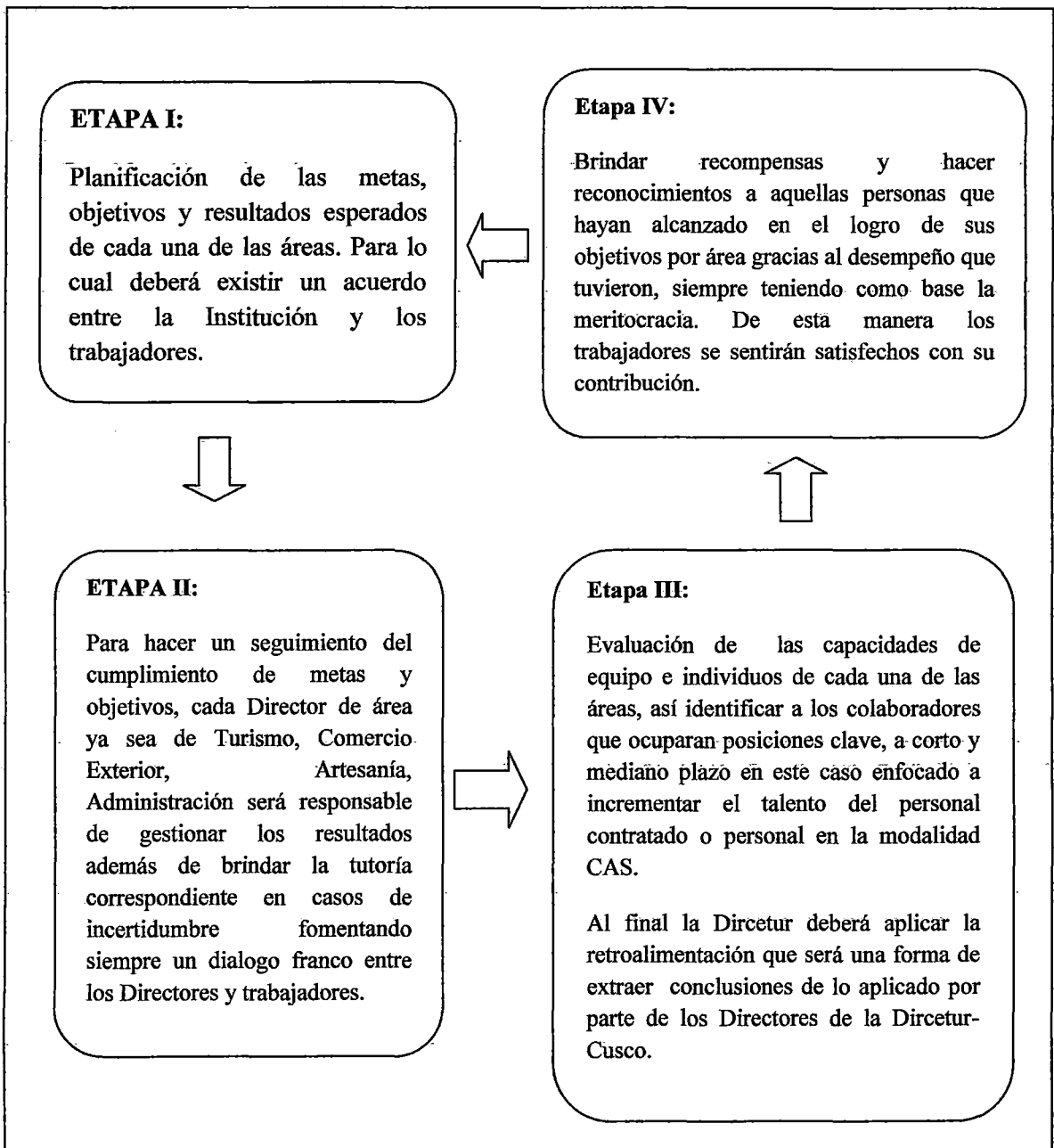


FUENTE: Elaboración propia basada en investigación.

5.2.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La DIRCETUR- Cusco debera evaluar el desempeño de todos los colaboradores de la Institucion siguiendo un proceso para alcanzar optimos resultados siguiendo las siguientes etapas:

GRAFICO N°44



FUENTE: Elaboración propia basada en investigación.

5.2.4 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVAS

Involucrando a todos los diferentes niveles de la DIRCETUR- Cusco, podemos romper ciertas diferencias que se suscitan entre el personal nombrado y contratado ya que ambos son igual de importantes para el desarrollo y cumplimiento de las metas de la institucion, para de esta manera poder lograr un clima organizacional adecuado para el desarrollo profesional, social e intitucional de la Dircetur Cusco, para ello se podrian aplicar las siguientes estrategias:

❖ **Elaboracion de una matriz FODA**

Realizar conjuntamente entre el personal nombrado y contratado de todos los niveles de la DIRCETUR-Cusco un mapa de identificación de las grandes fortalezas y debilidades en los aspectos de su cultura organizacional y del clima en consecuencia de los procesos de transferencia de gestion, lo que permita conocer su entorno e identificar en lo que fallan, para poder corregirlo.

Facilitar en los diferentes niveles las estrategias de mejoramiento de los aspectos débiles en periodos de transferencia de gestion señalados en su entorno.

❖ **Elaboración de un Cuadro de Mando Integral CMI**

Identificación de acciones que permitan la transformación institucional ante los procesos de transferencias de gestion, por medio de una matriz ínter cruzada de causa y efecto, para lo cual se requiere de la intervención del nivel directivo, señalando aquellas que son causas y las que son efecto para priorizar los problemas y encaminar los esfuerzo que permitan soluciones.

Existe una gran responsabilidad de implementar, los planes de acción estratégicos que conlleven a lograr la trasformación desde el clima organizacional, donde cada uno de los integrantes de la institucion es responsable de su propia transformación, y la manera de cómo desarrollan sus actividades ante los procesos de

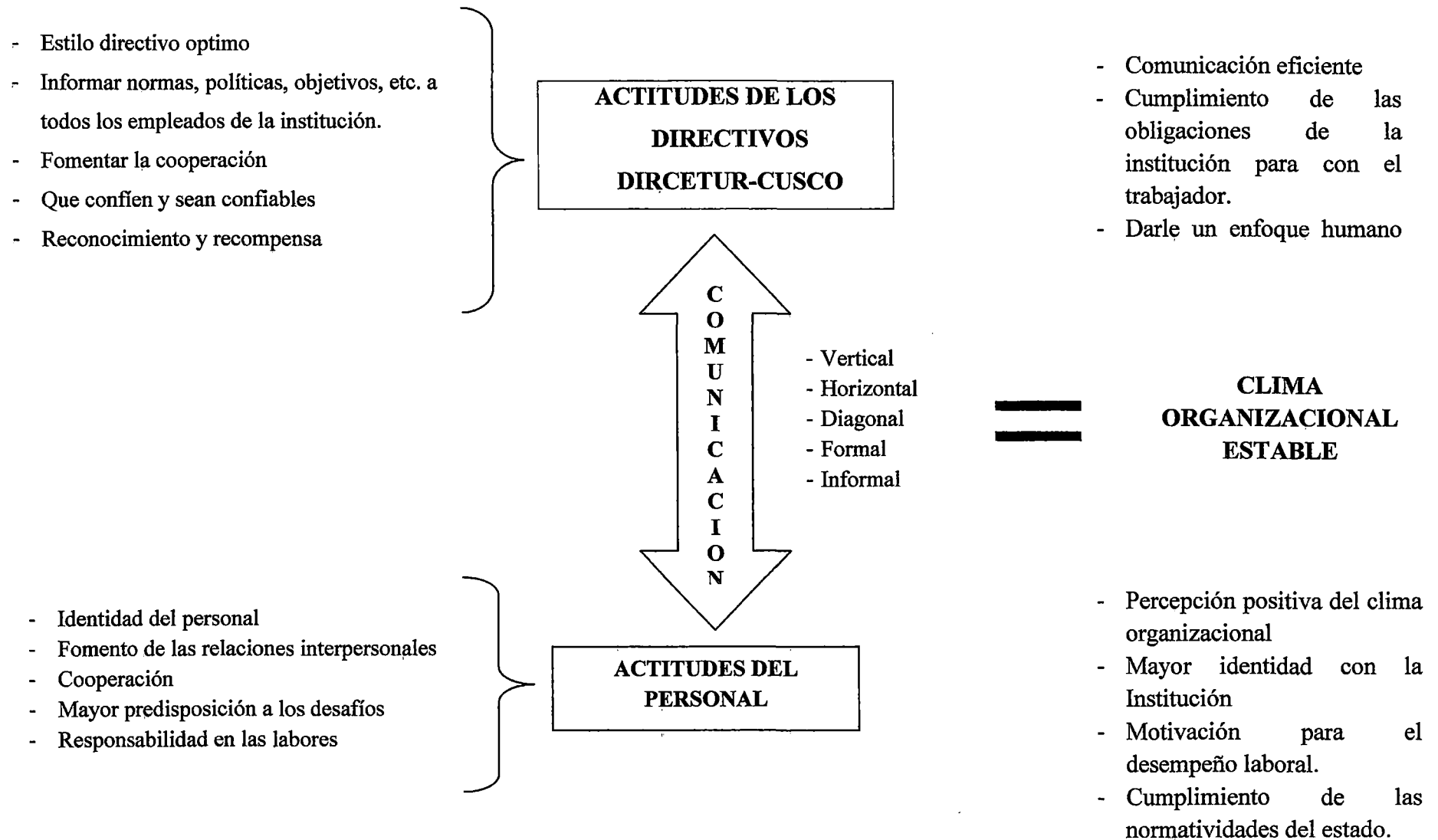
transferencia de gestión sin perjudicar el entorno y el buen desempeño de la Dircetur-Cusco.

5.2.5 SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Dentro de la DIRCETUR- Cusco se deberá implementar un adecuado sistema de comunicación sobretodo en periodos de transferencias de gestión, donde la comunicación se ve perjudicada ya que se llevan a cabo muchos cambios que hacen que las relaciones entre todo el personal se vean alteradas, para ello vimos necesario lo siguiente:

- ❖ Realizar encuestas y entrevistas a todos los grupos de referencia de la institución a fin de determinar lo que ellos consideran malo o bueno del clima de trabajo; ello permitirá plantear un escenario identificado por las actitudes y opiniones sobre la institución.
- ❖ El Director de la Dircetur-Cusco deberá crear un Estilo gerencial en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la alta y media dirección y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la institución.
- ❖ Se debe transmitir información relevante al personal en todos los niveles de la Dircetur-Cusco, esto generará mayor participación y colaboración logrando una mejora continua además de fomentar el trabajo en equipo.
- ❖ Se deberá implementar un sistema de comunicación que permita una relación horizontal, vertical y diagonal al igual que una comunicación a nivel de toda la institución, lo que refuerce la relación entre personal contratado y nombrado.
- ❖ La base de la comunicación efectiva dependerá fundamentalmente del director de la institución demostrando a los trabajadores que en la institución no es posible mentir, emitir juicios de otras personas sin bases sólidas, no cumplir los compromisos, decir las cosas fuera de tiempo, etc.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN APLICADO A LA DIRCETUR- CUSCO



FUENTE: Elaboración propia

5.2.6 TIPOLOGIAS PARA UNA GESTION EFECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MICROCLIMAS

El tipo de dirección que deberá aplicar el director de la Dircetur-cusco para confrontar los microclimas son:

- ❖ **Dimensión blanda:**
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Conflicto
 - Carga de trabajo (equilibrio entre cantidad de trabajo y tiempo disponible. Calidad de vida laboral y familiar, manejo de estrés)
 - Relaciones interpersonales

- ❖ **Dimensión transversal: para todas la unidades**
 - Capacitación
 - Desarrollo de carrera
 - Retribución
 - Comunicación organizacional

- ❖ **Mixta:**
 - Estructura organizada
 - Reconocimiento

5.3 ANALISIS A LA NORMATIVIDAD DEL EMPLEO PUBLICO

La formulación de un nuevo régimen de carrera administrativa para los funcionarios y profesionales en la que se mantengan los requisitos de ingreso por concurso público de oposición, que ponga el debido énfasis en la profesionalización y se otorguen garantías de permanencia, pero adecuando las normas remunerativas y

sancionatorias a un esquema más acorde con sistemas modernos de relaciones laborales.

- ❖ Dentro del nuevo esquema, los funcionarios y trabajadores de confianza de la Alta Dirección deben ser de libre contratación y remoción, y el personal técnico y auxiliar debiera estar sujeto a un sistema flexible de ingreso y salida, semejante al del régimen laboral de la actividad privada. La carrera debería estar orientada al sector profesional.
- ❖ En ese sentido debe darse contenido legal a los denominados contratos de servicios no personales, reemplazándolos por un nuevo contrato administrativo de servicios a través del cual se reconozca a los trabajadores los derechos contenidos en la Constitución y en los convenios internacionales ratificados por el Perú.
- ❖ De otro lado, es indispensable una urgente revisión de los cuadros de asignación de personal, para que reflejen las necesidades reales de la Administración, siendo deseable que la aprobación final sea realizada por la entidad técnica supervisora de la función pública.
- ❖ Se propone reducir gradualmente el régimen de contratación CAS esto implica que la DIRCETUR-Cusco vaya incorporando a planilla aquel personal contratado que ya lleva en la Institución entre los 10 a 15 años. Ya que no es decente ni digno que una persona que trabaja para el Estado durante 10, 12 o 15 años tenga que ver cada mes si le renuevan o no el contrato. El Director de la DIRCETUR-Cusco debería considerar que una persona que viva de esa manera sin saber si continuara, además de no ser un trabajador digno, no le permite laborar adecuadamente lo cual lleva a un clima laboral inestable. Esto no engrosará la planilla ya que este solo es un mecanismo, y el trabajo digno es más importante que esto.

CONCLUSIONES

A. PARA LA HIPOTESIS GENERAL

- En base a la información de las fuentes primarias obtenidas por el método no probabilístico y con la aplicación de la escala valorativa de Likert, se determinó que el nivel de incidencia del proceso de transferencia del Gobierno Regional Cusco en el clima organizacional de la DIRCETUR- Cusco es negativo, lo cual es inversamente proporcional a su mejoramiento.
- No existe una área específica dentro de la DIRCETUR encargada del control de la documentación y actividades que se llevan a cabo durante las transferencias de gestión, se depende del órgano de control institucional del Gobierno Regional, lo que ocasiona que no se de un adecuado manejo y control del mismo.

B. PARA LA HIPOTESIS ESPECIFICA 1

- Las relaciones laborales se ven afectadas por las rotaciones del personal nombrado y sobretodo por las nuevas contrataciones de personal, ya que el proceso de transferencia de gestión provoca malos entendidos y roces entre los trabajadores.
- La falta de un adecuado sistema de comunicación genera que los objetivos de cada área y de la misma institución sean postergados, ya que existen individualidades y no se fomenta el trabajo en equipo generando un clima laboral desmotivado.

C. PARA LA HIPOTESIS ESPECIFICA 2

- La estabilidad laboral del personal contratado de la DIRCETUR- Cusco se ve afectada durante periodos de transferencia de gestion, por que se ve influenciada principalmente por factores políticos, generando despidos masivos sin considerar capacidades y habilidades que el personal contratado pudo haber desarrollado y adquirido durante el tiempo de su contratacion.
- El personal de la Dircetur que se encuentra dentro del sector publico no cuenta con un régimen de carrera administrativa adecuado, ademas de la falta de garantias de permanencia para el personal contratado bajo la modalidad CAS los cual genera incomodidad en los trabajadores dando como resultado un mal clima laboral.

RECOMENDACIONES

- A. Durante periodos de transferencias de gestion es imprescindible contar con un adecuado y organizado proceso de manejo de la institucion que permita la continuidad y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales ya sean a corto y largo plazo, ademas de reducir los problemas ocasionados en el clima organizacional en consecuencia de este mismo.

- B. La creacion de un area especifica que desarrolle actividades de control y fiscalizacion de los recursos de la institucion (recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, etc.) y que durante las transferencias de gestion cumpla las funciones de la comsion de entrega encargandose de reunir toda la informacion requerida por la base legal de los procesos de transferencia, de esta manera se podra evitar interrupciones en el desarrollo de las actividades de cada area y hacer que este proceso sea más dinamico y transparente.

- C. Se debe establecer y ejecutar políticas y normas administrativas lo cual genere una relación sólida para vencer los obstáculos que se presenten a causa del proceso de ransferencia.

- D. La creación de un sistema de comunicación con canales horizontales, verticales y diagonales, que permitan que todo el personal de la institucion este integrado y de esta forma disminuir los microclimas. Estos mecanismosdeberan establecer las reglas de juegos sobre responsabilidades, obligaciones, derechos y prestaciones que mejoren las relaciones laborales.

- E. Para disminuir la inestabilidad laboral en periodos de transferencia de gestion y evitar despidos masivos especificamente del personal contratado, es necesario realizar un filtro del personal mediante evaluaciones que permitan conservar al personal mas capacitado obviando cuestiones politicas, de la misma manera la contratacion debe ser transparente y no considerando favores politicos, todo esto permitira que la institución cuente con el personal mas capacitado que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- F. Se recomienda tomar en cuenta las propuestas en cuanto a las modalidad de contrato y regimen de carrera administrativa incluyendolas dentro de las normativas actuales. Para contrarrestar las disconformidades del personal del sector publico.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición,
1999 Diagnostico y Consecuencias. 1ra ed. Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.
1989 7ma ed. Editorial McGraw – Hill Interamericana
México.
- WEBER, Max. La política como vocación: El Político y el Científico.
1979 5ta ed. Editorial Alianza, Rubio Llorente, F (trad.) Madrid
- PATRON FAURA, Pedro. Derecho Administrativo Y Administración Pública
1995 2da ed. (s.n). Lima-Perú
- VENERO GIBAJA, Roger. Gestión Pública 2da ed. (s.n). Cusco- Perú
2002.

NORMATIVIDAD

- Aprobadas por Resolución de Contraloría N° 372-2006-CG, el 9 de diciembre del 2006, Lima/ Directivas “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” No. 08-2006-CG/SGE-PC y Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC – Lineamientos preventivos para el control de la Transferencia de Gestión en las entidades del Estado.
- En el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la DICERTUR aprobado por Resolución Ejecutiva Regional N° 496-2004-GR Cusco – PR el 02 de agosto del 2004
- Diario oficial “El peruano” / Publicado el 16 de noviembre del 2002/ Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Constitución Política del Perú (1993).
- Diario oficial “El peruano” / Publicado el 19 de diciembre del 2007/ Ley N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Diario oficial “El peruano” / Publicado 07 de diciembre del 2006/ Ley N° 28926 Ley que regula el Régimen Transitorio de las Direcciones Regionales Sectoriales de los Gobiernos Regionales.
- Diario oficial “El peruano” / Publicado 06 de marzo de 1984/ Decreto Legislativo N° 276 Ley De Bases De La Carrera Administrativa Y De Remuneraciones Del Sector Público Peruano.
- Plan Estratégico Sectorial Multianual- PESEM 2009-2011.

PAGINAS WEB

- UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Glosario de términos sobre administración pública: Gobierno Central/ Publicación 2005 Lima./ Disponible en:
<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#7>

- PORTAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DEL PERÚ/ Disponible en: www.contraloria.gob.pe/

- PORTAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR-CUSCO/ Disponible en:
<http://www.dirceturcusco.gob.pe/>

- PORTAL DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO/ Disponible en:
<http://www.regioncusco.gob.pe/>

- CHUNGA ESPINOZA, Juan Alberto. El Estado Peruano/ Publicado: 03 agosto 2010/ Lima- Perú. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos80/estado-peruano/estado-peruano.shtml>

- DIAZ AROCO, Teófila. Estabilidad Laboral en el Perú/ Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos10/establab/establab.shtml>

- SALGADO CALDERÓN, Edgar. Relaciones Laborales/ Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/relac-laboral/relac-laboral.shtml>

- NUNES, Paulo. Concepto de Jerarquía/ Publicado: 07 marzo 2008 Disponible en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/jerarquia.htm>

- Políticas de Administración de Personal / Publicado: 22 octubre 2010/
Disponible en:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Politic-De-Administracion-De-Personal/1174828.html>

- FLORENCIA. Definición de personal/ Publicado el 2000/ Disponible en:
<http://www.definicionabc.com/social/personal.php>

- CASAS TRAGODARA, Carlos. Empleo Público en el Perú Diagnostico y Estrategia de Reforma/ Publicado 2007. Lima. / Disponible en:
<http://www.pmde.gob.pe/taller/presentaciones/sesion01/Casas.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°01

NORMATIVAS PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO SOBRE TRANSFERENCIAS DE GESTIÓN

www.contraloria.gob.pe

Resolución de Contraloría General N° 372-2006-CG

Contralor General aprueba Directiva “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión” y “Lineamientos para el Control de la Transferencia de Gestión en las Entidades del Estado”.

Publicado 9/12/2006.

Lima, 6 de diciembre de 2006.

Visto, la Hoja de Recomendación N° 012-2006-CG/SGE-PC, del Grupo de Trabajo de Prevención de la Corrupción; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 22° literal u) de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, dispone como una de las atribuciones de la Contraloría General, establecer los procedimientos para que los titulares de las entidades rindan cuenta oportuna ante dicho Órgano Rector, por los fondos o bienes del Estado a su cargo, así como de los resultados de su gestión;

Que, concordantemente, la Norma de Control Interno 3.7 “Rendición de Cuentas”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, refiere que el Titular, los funcionarios y servidores están obligados a rendir cuenta por el uso de los recursos o bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y apoyo pertinente;

Que, asimismo, los artículos 7°, 8° y 22° literal t) de la Ley N° 27785, establecen que el Sistema Nacional de Control está facultado para ejercer el control interno y externo preventivo, correspondiendo a la Contraloría General de la República emitir disposiciones y/o procedimientos para implementar operativamente medidas contra la corrupción administrativa, así como promover la adopción de mecanismos de transparencia e integridad al interior de las entidades;

Que, la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, faculta a los Órganos de Control Institucional ejercer el control preventivo, sin perjuicio del control posterior interno que les compete, correspondiendo a las entidades del Estado implantar obligatoriamente sistemas de control interno dirigidos a promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas, por los fondos y bienes públicos a su cargo;

Que, en dicho contexto, a fin de contribuir a la continuidad de las actividades o de las prestaciones de servicios, mantener un adecuado ambiente de control interno y para evitar que se produzcan actos irregulares durante los procesos de transición de la administración en el Estado, resulta necesario uniformizar los procesos de transferencia de gestión en las entidades públicas, considerando que existe un vacío normativo sobre sus alcances y procedimientos;

Que, en ese sentido, mediante el documento de visto se proponen las directivas que establecen criterios preventivos y de control para implementar un adecuado y uniforme proceso documentado de transferencia de gestión;

En uso de las atribuciones establecidas por el artículo 32° de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.-Aprobar la Directiva N° 08-2006CG/SGE-PC “Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión”.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Aprobar la Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC “Lineamientos para el Control de la Transferencia de Gestión en las Entidades del Estado”.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

GENARO MATUTE MEJIA
Contralor General de la República

DIRECTIVA N° 08 -2006-CG/SGE-PC

LINEAMIENTOS PREVENTIVOS PARA LAS ENTIDADES DEL ESTADO SOBRE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

I. OBJETIVO

Establecer pautas de carácter preventivo para la transferencia de gestión de las Autoridades Ejecutivas Superiores y Funcionarios en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, en atención al principio de rendición de cuentas que guía a la gestión pública y a lo dispuesto en el literal u) del Artículo 22° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

II. FINALIDAD

Orientar y desarrollar de manera uniforme la transferencia de gestión en las entidades sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control, e instruir a las Autoridades Ejecutivas Superiores y Funcionarios de las entidades, para contribuir a la adecuada continuidad de los servicios o actividades durante procesos de cambio de administración en el Estado, en cautela del uso de los bienes y recursos públicos.

Asimismo, mantener el adecuado ambiente de control interno de la entidad con el objeto que la administración entrante adapte o implemente sus medidas, a fin de evitar que se produzcan actos irregulares en esta etapa de transición.

III. ALCANCE

Las disposiciones de la presente Directiva comprenden a las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, con excepción de las municipalidades, en atención a que dicho aspecto se encuentra normado en la Ley N° 26997 y sus modificatorias.

IV. BASE LEGAL

1. Constitución Política del Perú, Art. 82°.
2. Ley N° 27785, y sus modificatorias; "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República".
3. Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado".
4. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, "Normas de Control Interno".

V. DEFINICIONES BÁSICAS

Entiéndase por Autoridad Ejecutiva Superior, a todo aquel que su nombramiento provenga de elección popular directa y universal o de designación por confianza política originaria.

Entiéndase por Funcionario, a todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentre, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con la entidad y ejerza funciones de dirección o gerencia en ésta.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

1. Al término de un mandato, designación, o cese en el cargo, en la función o en la labor, la Autoridad Ejecutiva Superior o el Funcionario de una entidad, debe rendir cuenta de su administración y permitir la continuidad del servicio, a través de un adecuado proceso de transferencia de gestión.
2. La transferencia de gestión es el conjunto de acciones administrativas que efectúa la Autoridad Ejecutiva Superior o el Funcionario saliente, para transmitir a su sucesor, la situación operativa y financiera de la entidad o unidad orgánica, dando muestra de los resultados de su administración y facilitando la continuidad del servicio, atendiendo a los principios de transparencia y rendición de cuentas a que se sujetan en forma permanente, todas las autoridades, los funcionarios y servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.
3. La Autoridad Ejecutiva Superior entrante otorgará las facilidades correspondientes a la Autoridad saliente, en los casos que resulten necesarios, para que ésta tenga acceso a la información pertinente a fin de realizar su transferencia de gestión correspondiente.
4. Corresponde a la Autoridad Ejecutiva Superior implantar el procedimiento para la transferencia de gestión a nivel de unidades orgánicas de su entidad.

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

5. La Autoridad Ejecutiva Superior saliente debe convocar la participación de la nueva autoridad, para conformar una comisión mixta con representantes de ambas partes, la que tendrá por función verificar la información y documentación que sustenta la transferencia de gestión. Esta comisión determinará su competencia y funciones.
6. Para el caso de Autoridad Ejecutiva Superior elegida por voto popular, dentro del plazo de cinco (5) días hábiles siguientes a la proclamación de las autoridades electas, la Autoridad Ejecutiva Superior en ejercicio debe convocar a la Autoridad Electa y conforma la comisión mixta. Para el caso de Autoridad Ejecutiva Superior designada por confianza política originaria, se computará el plazo de cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación de la designación correspondiente, para que la Autoridad Ejecutiva Superior saliente conforme la comisión mixta.
7. De no realizarse la instalación correspondiente en el plazo previsto en el numeral anterior, la Autoridad Ejecutiva Superior entrante debe conformar la comisión mixta, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.
8. La Autoridad Ejecutiva Superior saliente debe emitir, sin perjuicio del informe de rendición de cuentas final que le corresponda, un Informe de Transferencia de Gestión documentado; en el cual se expondrá

sobre el estado situacional de su gestión, comprendiendo básicamente la siguiente información:

- Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad, indicando si se encuentran pendientes de saneamiento. Asimismo, señalar si existen bienes afectados en uso y si sus contratos correspondientes se encuentran vigentes a la fecha de la transferencia.

Por otro lado, precisar los activos que se encuentran en situación de baja, así como, aquellos que aún no han sido incorporados en el inventario de bienes de la entidad.

- Inventario de las cuentas bancarias de la entidad debidamente conciliadas; asimismo se entregarán los talones de cheques utilizados, incluida la última chequera.

Detallar si las hubiera, la utilización de otros medios de financiamiento (financieras, fondos mutuos, bonos, acciones, pagarés, papeles comerciales, operaciones de reporte, otros.)

- Los libros de contabilidad y demás documentación sustentatoria de las operaciones contables y financieras realizadas, así como las obligaciones de orden financiero, de corto y mediano plazo, debiéndose tener presente la normativa vigente sobre la materia.
- Relación del personal, indicando su régimen de contratación, y monto de la planilla de activos, cesantes y la nómina de trabajadores contratados por servicios no personales; así como outsourcing, contratos con empresas de servicios o cooperativas que brindan servicios de personal temporal.
- Rendición de los anticipos y/o préstamos concedidos a todo el personal de la entidad, teniendo en cuenta la normativa interna.
- Inventario de sistemas informáticos y bases de datos computarizadas de gestión (contribuyentes, trámite documentario, contabilidad, etc)
- Evaluación Presupuestaria que muestre el grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado. Al efecto, tomar en cuenta la normativa vigente sobre el particular.
- Informe de situación de los juicios seguidos por la Entidad o contra ella, indicando las implicancias administrativas y financieras para el desarrollo de la gestión o las posibles contingencias que pudieran presentarse en contra de la entidad y si éstas se encuentran contabilizadas.

- Relación de normas expedidas por la entidad durante su gestión.
- Documentos de gestión administrativa tales como la organización de la estructura de la entidad y de cada uno de los procesos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, y otros)
- Informe sobre el estado situacional de las actividades inherentes a sus funciones, o en su caso, de los servicios públicos administrados por la entidad. Esto incluye los niveles de calidad y productividad alcanzados; así como la información sobre los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en el corto plazo.
- Acervo documentario de la entidad, incluido el referente a los programas sociales, de salud o de educación que administre.
- Relación de las principales obras ejecutadas por la entidad.
- Informe sobre el estado de los expedientes pendientes de atención o de resolución.
- Indicar las acciones prioritarias en proceso o pendientes que requieran atención en un plazo inmediato.
- La indicación de los principales factores internos y externos que afectaron adversamente su gestión, para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Presentación del Plan Operativo o Plan Estratégico Institucional, e informe sobre su cumplimiento durante su gestión. En caso que la entidad sea sectorial, presentación del Plan Estratégico Multianual e informe sobre su cumplimiento.
- Relación de los Informes de Control recibidos del Sistema Nacional de Control durante su gestión, y del grado alcanzado en la implantación de recomendaciones, incluyendo las acciones judiciales que se hubiesen generado.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de las declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas a que se encuentra sujeto la autoridad saliente.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de la declaración de compromiso de no incurrir en las prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos o empleo de información privilegiada y/o reservada a la cual ha tenido acceso durante sus servicios a la entidad, previstas en la Ley N° 27588 y su Reglamento.
- Demás información que permita conocer la situación real de la entidad.

El informe con sus respectivos anexos, será suscrito por la Autoridad Ejecutiva Superior saliente y por los responsables de las unidades orgánicas competentes, debidamente rubricadas por estos, en todas sus páginas.

9. El Informe de Transferencia de Gestión se entregará por la Autoridad Ejecutiva Superior saliente, a la autoridad entrante o a quien ésta delegue, durante el acto de entrega de cargo, dejándose constancia expresa de este hecho, a través del Acta de Transferencia de Gestión, Anexo N° 01.1
10. La Autoridad Ejecutiva Superior saliente pondrá en conocimiento del Órgano de Control Institucional de la entidad, del Sector cuando corresponda o de la Contraloría General de la República, de ser el caso, el cumplimiento de la entrega del Informe de Transferencia de Gestión; adjuntando para ello, copia del Acta e informe correspondiente, los cuales serán incluidos en el respectivo archivo documental.
11. Estas acciones serán cauteladas por la autoridad que recibe el cargo, bajo responsabilidad, con el apoyo del Órgano de Control Institucional de la Entidad o del Sector, de ser el caso.

VIII. DISPOSICIONES FINALES

12. El incumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva, acarreará responsabilidad a la Autoridad Ejecutiva Superior omisa, en virtud de lo establecido en la Ley N° 27785 y demás normas aplicables.

Sin perjuicio de ello, la Contraloría General de la República podrá efectuar la acción de control correspondiente, a fin de evaluar el resultado de la transferencia de gestión.

13. Las disposiciones contenidas en la presente Directiva, regirán a partir del día siguiente de su publicación.

ANEXO N ° 01.1

ACTA DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

En la ciudad dea losdías del mes dedel año....., se reunieron en la Oficina de, de una parte la Autoridad Ejecutiva Superior saliente, Sr. con DNI N°, y el representante de la Comisión de Transferencia por parte de la Entidad....., Señor....., con DNI N°....., y de la otra parte la autoridad que sucede en el cargo, Sr..... con DNI N°..... y el representante de la Comisión de Transferencia de la nueva administración, a fin de proceder a efectuar el proceso de transferencia. Asisten al presente proceso el Jefe del Órgano de Control Institucional de la entidad, Sr....., quien actúa en calidad de observador (en su caso, indica participación de Notario o Juez de Paz de la jurisdicción).

El proceso se inicia con la intervención de la Autoridad Ejecutiva Superior saliente, Sr., quien brinda información sobre el estado de la gestión y entrega el Informe de Transferencia de Gestión y la documentación relativa al mismo, de acuerdo al detalle que aparece en anexo adjunto.¹

¹ Acta de transferencia, de acuerdo a la información de los responsables de unidades orgánicas, sobre el estado y ubicación de:

- Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad, indicando si se encuentran pendientes de saneamiento. Asimismo, señalar si existen bienes afectados en uso y si sus contratos correspondientes se encuentran vigentes a la fecha de la transferencia.
- Por otro lado, precisar los activos que se encuentran en situación de baja, así como, aquellos que aún no han sido incorporados en el inventario de bienes de la entidad.
- Inventario de las cuentas bancarias de la entidad debidamente conciliadas; asimismo se entregarán los talones de cheques utilizados, incluida la última chequera.
- Detallar si las hubiera, la utilización de otros medios de financiamiento (financieras, fondos mutuos, bonos, acciones, pagarés, papeles comerciales, operaciones de reporte, otros.)
- Los libros de contabilidad y demás documentación sustentatoria de las operaciones contables y financieras realizadas, así como las obligaciones de orden financiero, de corto y mediano plazo, debiéndose tener presente la normativa vigente sobre la materia.
- Relación del personal, indicando su régimen de contratación, y monto de la planilla de activos, cesantes y la nómina de trabajadores contratados por servicios no personales; así como outsourcing, contratos con empresas de servicios o cooperativas que brindan servicios de personal temporal.
- Rendición de los anticipos y/o préstamos concedidos a todo el personal de la entidad, teniendo en cuenta la normativa interna.
- Inventario de sistemas informáticos y bases de datos computarizadas de gestión (contribuyentes, trámite documentario, contabilidad, etc)
- Evaluación Presupuestaria que muestre el grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado. Al efecto, tomar en cuenta la normativa vigente sobre el particular.
- Informe de situación de los juicios seguidos por la Entidad o contra ella, indicando las implicancias administrativas y financieras para el desarrollo de la gestión o las posibles contingencias que pudieran presentarse en contra de la entidad y si éstas se encuentran contabilizadas.
- Acervo documentario de la entidad, incluido el referente a los programas sociales, de salud o de educación que administre.
- Relación de normas expedidas por la entidad durante su gestión.
- Documentos de gestión administrativa tales como la organización de la estructura de la entidad y de cada uno de los procesos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, y otros)
- Informe sobre el estado situacional de las actividades inherentes a sus funciones, o en su caso, de los servicios públicos administrados por la entidad. Esto incluye los niveles de calidad y productividad alcanzados; así como la información sobre los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en el corto plazo.
- Relación de las principales obras ejecutadas por la entidad.
- Informe sobre el estado de los expedientes pendientes de atención o de resolución.

La autoridad que sucede en el cargo, Sr..... recibe la información y documentación pertinente procediendo a su verificación; en tal estado formula las siguientes apreciaciones:

Al respecto la Autoridad Ejecutiva Superior saliente indica lo siguiente:..... (En su caso las partes dejan constancia de sus observaciones)

De acuerdo a ello, ambas partes dejan constancia de la conformidad del proceso de transferencia, (en su caso formulan observaciones) para cuyo efecto firman el presente documento.

Autoridad Ejecutiva Superior Saliente

Autoridad que sucede en el Cargo

Entregué conforme

Recibí conforme

Jefe (Representante) Órgano de Control Institucional Veedor

-
- Indicar las acciones prioritarias en proceso o pendientes que requieran atención en un plazo inmediato.
 - La indicación de los principales factores internos y externos que afectaron adversamente su gestión, para el logro de los objetivos y metas institucionales.
 - Presentación del Plan Operativo o Plan Estratégico Institucional, e informe sobre su cumplimiento durante su gestión. En caso que la entidad sea sectorial, presentación del Plan Estratégico Multianual e informe sobre su cumplimiento.
 - Relación de los Informes de Control recibidos del Sistema Nacional de Control durante su gestión, y del grado alcanzado en la implantación de recomendaciones, incluyendo las acciones judiciales que se hubiesen generado.
 - La constancia de presentación ante la administración institucional de las declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas a que se encuentra sujeto la autoridad saliente.
 - La constancia de presentación ante la administración institucional de la declaración de compromiso de no incurrir en las prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos o empleo de información privilegiada y/o reservada a la cual ha tenido acceso durante sus servicios a la entidad, previstas en la Ley N° 27588 y su Reglamento.
 - Demás información que permita conocer la situación real de la entidad.

DIRECTIVA N ° 09 -2006-CG/SGE-PC

LINEAMIENTOS PARA EL CONTROL DE LA TRANSFERENCIA DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO

I. OBJETIVO

Establecer lineamientos para el control preventivo y posterior, relativos al proceso de transferencia de gestión efectuado en las entidades del Estado sujetas al Sistema Nacional de Control, en el ejercicio de las atribuciones establecidas en los artículos 7°, 8° y el literal u) del artículo 22° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

II. FINALIDAD

Determinar criterios para el ejercicio del control gubernamental preventivo y posterior, respecto a los procesos de transferencia de gestión efectuados en las entidades del Estado.

III. ALCANCE

Las disposiciones de la presente Directiva comprenden a los Órganos de Control Institucional de las Entidades del Estado y a la Contraloría General de la República.

Los Órganos de Control Institucional de las municipalidades deben controlar el proceso de transferencia de gestión en sus entidades, en atención a lo normado en la Ley N° 26997 y sus modificatorias.

IV. BASE LEGAL

1. Constitución Política del Perú. Art. 82°.
2. Ley N° 26997, Ley que establece la Conformación de Comisiones de Transferencia de la Administración Municipal.
3. Ley N° 27785 y modificatorias; "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República".
4. Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado".
5. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG "Normas de Control Interno".
6. R.C. N° 528-2005-CG. y modificatoria, aprueba Directiva "Ejercicio del Control Preventivo por los Órganos de Control Institucional".

V. DEFINICIONES BÁSICAS

Para efecto de la presente directiva se considera:

Autoridad Ejecutiva Superior, a todo aquel que su nombramiento provenga de elección popular directa y universal o de designación por confianza política originaria;
y,

Funcionario, a todo aquel que independientemente del régimen laboral en que se encuentre, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con la entidad y ejerce funciones de dirección o gerencia en ésta.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

Control Gubernamental sobre los procesos de Transferencia de Gestión

1. La intervención del Órgano de Control Institucional en la transferencia de gestión se efectúa a través de :

1.1 Control Preventivo: Veeduría

- Actuación como veedor en los actos de transferencia de gestión institucional, sin perjuicio del control posterior a su cargo.

1.2 Ejercicio del Control Posterior

- Respecto del proceso de transferencia, a fin de verificar si se han cumplido los procedimientos para asegurar la rendición de cuentas de las Autoridades Ejecutivas Superiores salientes.

La intervención del Órgano de Control Institucional puede darse a cualquier nivel orgánico de transferencia de gestión, esto es, a nivel institucional (entre Autoridades Ejecutivas Superiores), o a nivel de unidades orgánicas (de funcionario a funcionario).

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

Actuación del Órgano de Control Institucional –OCI- como veedor en los actos de transferencia de gestión institucional

2. El Órgano de Control Institucional participa en calidad de veedor en el acto mismo de la transferencia. Asimismo, actúa como veedor en caso de levantamiento de información de la gestión entrante, ante el incumplimiento de la transferencia por la gestión saliente.

La finalidad de su participación en estos actos es observar el desarrollo de los mismos, así como, de ser pertinente, alertar a la Autoridad Ejecutiva Superior entrante de la entidad sobre la existencia de riesgos que pudieran afectar la transparencia o el cumplimiento de la normativa correspondiente.

El Órgano de Control Institucional no debe interferir con el proceso mismo de transferencia, mediante intervención alguna para aprobación, contabilización, o toma de decisión.

Actuación del Órgano de Control Institucional –OCI- en el control posterior de la transferencia de gestión

3. El Órgano de Control Institucional en el ejercicio del control posterior de la transferencia de gestión, verifica:

3.1 El informe y el acta de Transferencia de Gestión, evaluando si la Autoridad Ejecutiva Superior saliente ha entregado e informado a la autoridad que le sucede sobre el estado de la gestión.

La información sobre el estado de la gestión se evalúa según se trate de una transferencia institucional (entre Autoridades Ejecutivas Superiores) o de unidades orgánicas (de funcionario a funcionario).

Para el caso de transferencia institucional entre Autoridades Ejecutivas Superiores se tendrá en cuenta el informe y el acta de transferencia de la gestión administrativa de la Entidad, suscrita por los responsables de las unidades orgánicas competentes y el titular en ejercicio, sobre el estado y situación de:

- Inventario físico detallado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad, indicando si se encuentran pendientes de saneamiento. Asimismo, señalar si existen bienes afectados en uso y si sus contratos correspondientes se encuentran vigentes a la fecha de la transferencia.

Por otro lado, precisar los activos que se encuentran en situación de baja, así como, aquellos que aún no han sido incorporados en el inventario de bienes de la entidad.

- Inventario de las cuentas bancarias de la entidad debidamente conciliadas; asimismo se entregarán los talones de cheques utilizados, incluida la última chequera.

Detallar si las hubiera, la utilización de otros medios de financiamiento (financieras, fondos mutuos, bonos, acciones, pagarés, papeles comerciales, operaciones de reporte, otros.)

- Los libros de contabilidad y demás documentación sustentatoria de las operaciones contables y financieras realizadas, así como las obligaciones de orden financiero, de corto y mediano plazo, debiéndose tener presente la normativa vigente sobre la materia.
- Relación del personal, indicando su régimen de contratación, y monto de la planilla de activos, cesantes y la nómina de trabajadores contratados por servicios no personales; así como outsourcing, contratos con empresas de servicios o cooperativas que brindan servicios de personal temporal.
- Rendición de los anticipos y/o préstamos concedidos a todo el personal de la entidad, teniendo en cuenta la normativa interna.
- Inventario de sistemas informáticos y bases de datos computarizadas de gestión (contribuyentes, trámite documentario, contabilidad, etc).
- Evaluación Presupuestaria que muestre el grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado. Al efecto, tomar en cuenta la normativa vigente sobre el particular.

- Informe de situación de los juicios seguidos por la Entidad o contra ella, indicando las implicancias administrativas y financieras para el desarrollo de la gestión o las posibles contingencias que pudieran presentarse en contra de la entidad y si éstas se encuentran contabilizadas.
- Acervo documentario de la entidad, incluido el referente a los programas sociales, de salud o de educación que administre.
- Relación de normas expedidas por la entidad durante su gestión.
- Documentos de gestión administrativa tales como la organización de la estructura de la entidad y de cada uno de los procesos de gestión (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA, y otros).
- Informe sobre el estado situacional de las actividades inherentes a sus funciones, o en su caso, de los servicios públicos administrados por la entidad. Esto incluye los niveles de calidad y productividad alcanzados; así como la información sobre los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en el corto plazo.
- Relación de las principales obras ejecutadas por la entidad.
- Informe sobre el estado de los expedientes pendientes de atención o de resolución.
- Indicar las acciones prioritarias en proceso o pendientes que requieran atención en un plazo inmediato.
- La indicación de los principales factores internos y externos que afectaron adversamente su gestión, para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Presentación del Plan Operativo o Plan Estratégico Institucional, e informe sobre su cumplimiento durante su gestión. En caso que la entidad sea sectorial, presentación del Plan Estratégico Multianual e informe sobre su cumplimiento.
- Relación de los Informes de Control recibidos del Sistema Nacional de Control durante su gestión, y del grado alcanzado en la implantación de recomendaciones, incluyendo las acciones judiciales que se hubiesen generado.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de las declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas a que se encuentra sujeto la autoridad saliente.
- La constancia de presentación ante la administración institucional de la declaración de compromiso de no incurrir en las prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos o empleo de información privilegiada y/o reservada a la cual ha tenido acceso durante sus servicios a la entidad, previstas en la Ley N° 27588 y su Reglamento.

- Demás información que permita conocer la situación real de la entidad.

Para las transferencias de gestión de unidades orgánicas, se tendrá en cuenta para la evaluación, la información considerada para la entrega de gestión o de cargo, conforme a las disposiciones emitidas por la entidad al respecto; sin perjuicio de considerar la información señalada en el numeral 3.1 en lo que sea pertinente.

- 3.2 Acta de levantamiento de información de la gestión efectuada por la Autoridad Ejecutiva Superior entrante, ante el incumplimiento de la transferencia por la autoridad saliente, evaluando su contenido.
4. De la evaluación del Informe y Acta de Transferencia de Gestión (Numeral 3.1), o del Acta de Levantamiento de Información de la Gestión de ser el caso (Numeral 3.2) y del análisis preliminar de la entidad; el Órgano de Control Institucional tiene elementos de juicio necesarios para identificar problemas específicos de la gestión transferida. En tal caso, procederá a la planificación y programación de la acción de control, según los lineamientos de política aprobados por la Contraloría General de la República. En esta labor, adicionalmente, se tendrá en cuenta lo siguiente:

4.1.1 Identificación de problemas específicos, teniendo en cuenta principalmente:

- a. Decisiones administrativas en materia de personal, a todo nivel y situación, que importen mayor egreso de recursos que el presupuestado o no sean regulares. (Nombramientos, contrataciones, reasignaciones, recategorizaciones, destakes, negociaciones colectivas, ascensos o promociones, asignaciones, licencias, vacaciones, permisos y otros)
- b. Decisiones sobre la administración de patrimonio que impliquen mayor egreso de recursos que el presupuestado.
- c. Celebración de contratos de bienes y servicios o compromisos de pagos asumidos por la gestión saliente y que superen el periodo de su gestión.
- d. Procesos judiciales a favor y en contra de la administración, así como procesos coactivos de cobranzas.
- e. Aprobación o realización de endeudamientos asumidos por la gestión saliente y que superen el periodo de su gestión.
- f. Convenios de cooperación nacional o internacional, que comprometan la siguiente gestión.
- g. Utilización del fondo de Caja Chica en el periodo de transferencia.
- h. Regularizaciones de actos administrativos practicados por la gestión saliente.
- i. Denuncias efectuadas, mediante medios de comunicación, ciudadanía, trabajadores de la entidad, organismos públicos, etc.

j. Revisión de Informes de Auditoría anteriores; etc.

4.1.2 Determinación del ejercicio de una auditoría financiera, de gestión o integral, de acuerdo a los lineamientos de la Contraloría General de la República.

5. El Órgano de Control Institucional, en el ejercicio del control posterior, verifica la transferencia de gestión teniendo en cuenta los procedimientos de control regulados en la NAGU, MAGU y demás disposiciones complementarias, dictadas por la Contraloría General de la República.

En el supuesto que la transferencia de gestión no haya sido sustentada o documentada por la autoridad saliente, corresponde al Órgano de Control Institucional verificar en especial los siguientes aspectos:

- a. Acciones practicadas por la Autoridad Ejecutiva Superior saliente, a efecto de ubicar la documentación sustentatoria de la gestión o esclarecer las causas de tal situación.
- b. Evaluar los resultados obtenidos por la autoridad saliente, con la finalidad de reconstruir la información necesaria.
- c. Evaluar, si existieron, razones de fuerza mayor o caso fortuito que imposibilitaran la transferencia.
- d. Relevancia de la operación que falta sustentar y el presunto perjuicio ocasionado por ello.

VII. DISPOSICIONES FINALES

6. Cuando la entidad del Estado no cuente con su propio Órgano de Control Institucional o con el del sector, la Contraloría General de la República podrá realizar la evaluación de la transferencia de gestión, como parte del control posterior externo que le corresponde.

7. Las disposiciones contenidas en la presente Directiva, regirán a partir del día siguiente de su publicación.

ANEXO N° 02

ENCUESTA APLICADA A PERSONAL NOMBRADO

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNSAAC
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR - CUSCO**



Esta encuesta es anónima, tiene como objeto obtener sus percepciones del clima organizacional de su institución como consecuencia de los procesos de transferencia de gobierno.

Gracias por participar, sus respuestas nos serán de mucha ayuda.

Unidad ocupacional (dependencia):

Puesto de trabajo:

Profesión o especialidad:

Tiempo de servicio en la institución:

1. ¿Lo han reubicado de cargo como consecuencia del proceso de transferencia de gestión actual?

Sí

No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta N°7

2. ¿Se encuentra en la misma unidad orgánica a la que pertenecía u otra?
Identifíquela

.....

3. El área al que lo cambiaron es:

Del mismo nivel del que tenía anteriormente.

De nivel inferior al anterior.

De nivel superior al anterior.

4. ¿Con que criterios lo reubicaron?

.....

.....

5. ¿Qué procedimientos siguió al transferir su cargo o en que normativas se basó?

.....
.....

6. ¿Se presentaron inconvenientes al momento de realizar la entrega de su cargo?

Sí No

¿Cuál?

.....
.....

7. ¿En caso de no haber sido reubicado presento algún documento al finalizar la gestión anterior, en que normativas se basó?

.....
.....

8. ¿Cree que la reubicación de personal es la correcta frente al proceso de transferencia de gestión?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

9. ¿Considera que tiene estabilidad laboral en su puesto de trabajo?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

10. Como es la comunicación entre:

- a) Ud. Y los directivos
- b) Ud. Y su jefe inmediato
- c) Ud. Y sus similares
- d) Ud. Y sus subordinados

Exelente	Buena	Regular	Pesima

11. ¿Se siente identificado con la Institucion?

Mucho

Poco

Casi nada

Nada

¿Por qué?

.....
.....

12. Mencione tres aspectos positivos que percibió en su ambiente de trabajo después del proceso de transferencia de gestión actual.

.....
.....

13. Mencione tres aspectos negativos que percibió en su ambiente de trabajo después del proceso de transferencia de gestión actual.

.....
.....

14. ¿Considera que la excesiva burocracia en la administración pública genera retrasos en el proceso de transferencia de gestión de su institución?

Mucho

Poco

Nada

Muchas gracias por su cooperación.

ANEXO N°03

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL CONTRATADO

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – UNSAAC
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO DIRCETUR CUSCO**



Esta encuesta es anónima, tiene como objeto obtener sus percepciones del clima organizacional de su institución como consecuencia de los procesos de transferencia de gestión.

Gracias, sus respuestas nos serán de mucha ayuda.

Unidad ocupacional (dependencia):.....

Puesto de trabajo:.....

Nivel de estudios:.....

1. ¿Recibió una adecuada inducción u orientación para realizar su trabajo al momento de incorporarse a la institución?

.....
.....

2. ¿Posee de iniciativa para tomar ciertas decisiones en su puesto?

Si No

3. ¿Se siente identificado con la Institución?

Mucho Poco Casi nada Nada

¿Por qué?

.....
.....

4. Cómo es la comunicación entre:

- a) Ud. Y los directivos
- b) Ud. Y su jefe inmediato
- c) Ud. Y sus similares

Excelente	Buena	Regular	Pésima

5. ¿Continúa cumpliendo con las mismas funciones para el cargo que lo contrataron? O ¿Lo cambiaron de dependencia o puesto de trabajo?

Si No

¿A cual?

.....
.....

6. ¿Con que criterios lo reubicaron?

.....
.....

Muchas gracias por su cooperación.

ANEXO N° 04

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR REGIONAL

Profesión:

Tiempo de servicio en la administración pública:

PROCESO DE TRANSFERENCIA

1. ¿Qué normativas empleo para realizar el ultimo proceso de transferencia en el cual participo?
2. De acuerdo a la normativa qu rige los procesos de transferencia, uno de los pasos a seguir es la conformacion de una comision mixta encargada de esta, en este caso:
 - ¿Se formo una comision de transferencia mixta?
 - ¿Quiénes la conformaron?
3. ¿Qué informes le fueron entregados?
 - Inventario fisico detallado de los bienes muebles e inmuebles
 - Inventario de las cuentas bancarias de la entidad
 - Los libros de contabilidad
 - Relacion de personal
 - Acervo documentario
 - Documentos de gestion administartiva (ROF, MOF, CAP, PAP, TUPA)
 - Informe situacional

Observaciones:

.....
.....

4. ¿Qué documentos se firmaron para dejar constancia de este acto?
5. ¿Cómo encuentro la institucion operativa?
6. ¿Cómo encuentro la institucion financieramente?
7. ¿Existe un organismo que controle y avale los proceso de transferencia gestion llevados a cabo en la DIRCETUR?¿De que manera hace el control?
8. ¿Cree que las Direcciones Regionales estan deidamente capacitadas para llevar a cabo adecuadamente los procesos de tranferencia de gestion?

EN CUANTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL PERSONAL:

9. ¿Específicamente cuales son los cambios que realizo en ateria de personal?
10. Sabemos que una de sus atribuciones como director es la de designar cargos y reubicar al personal en referencia a esto:
 - ¿Qué creiterios utilizo para reubicar al personal en nuevos cargos?
11. ¿Cómo reacciono el personal con los cambios que llevo a cabo?
12. ¿Cree que estos cmabios influyeron de alguna manera en el clima organizacional de la institucion? ¿En que aspectos?
13. ¿Cómo es la relacion que mantiene con el personal?

- a) De nivel directivo
- b) De nivel ejecutivo
- c) De nivel operativo

Excelente	Buena	Regular	Pesima

14. ¿Qué aspectos relacionados con las transferencias de gestión considera que deben modificarse para mejorar la marcha de la Institución?

ANEXO N°05

ESCALA VALORATIVA DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRCETUR- CUSCO

Designe el valor que corresponda de acuerdo al nivel de incidencia que tiene el proceso de transferencia de gestion en los siguientes aspectos:

5= Muy Positiva

4= Positiva

3= Ambigua

2= Negativa

1= Muy Negativa

Afirmaciones	Director regional					Personal nombrado					Personal contratado				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Percepcion del clima organizacional															
Estructura organizacional															
Estabilidad laboral															
Responsabilidad en el cumplimiento de metas															
Recompensa por el buen desempeño															
Relaciones laborales															
Conflictos laborales															
Comunicación laboral															
Burocracia institucional															
Estilo de liderazgo															