

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN ECONOMÍA**  
**MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL**



**“LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL  
DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016”**

**PRESENTADO POR:**

LIC. ADM. SONIA ROJAS ALEGRÍA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

MAESTRO EN ECONOMÍA MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA  
Y DESARROLLO REGIONAL

**ASESOR:**

MAG. WILFREDO CORI CASTRO

**CUSCO -PERÚ**

**AÑO 2018**

## **PRESENTACIÓN**

Señor Director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco, señores Miembros de Jurado:

En concordancia con el cumplimiento de los requisitos en el reglamento de la Escuela de post grado, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada:

“LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016”, a fin de optar el grado de Maestro en Economía con mención en Gestión Pública y Desarrollo Regional .

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional y estudios de maestría, de la investigación en el tema en mención consultando fuentes bibliográficas, del análisis teórico y trabajo de campo, así como también teniendo en cuenta las pautas metodológicas de la Escuela de Post Grado de Economía.

Este trabajo constituye un aporte al conocimiento sobre la problemática de la administración pública y la calidad de la prestación de servicios del personal administrativo en el Municipio Distrital de Quellouno y la importancia de la capacitación y/o desarrollo de personal para un mejor desempeño laboral.

Es menester agradecer a los docentes de la maestría de economía por sus enseñanzas tan valiosas así como también a aquellas instituciones que han contribuido con el presente trabajo.

Atentamente,

BR. SONIA ROJAS ALEGRÍA

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco, por haberme dado la oportunidad de hacer realidad el anhelo de seguir estudios en maestría en Economía con mención en Gestión Pública y Desarrollo Regional, en cuyas aulas los docentes me impartieron sus enseñanzas magistrales que enriquecieron mis conocimientos y formación profesional para ponerlo en práctica y servicio de la gestión Municipal.

Agradezco a mis compañeros de trabajo que colaboraron con las encuestas y entrevistas para cumplir con este trabajo de investigación. Al magister Juan Abel Gonzales Boza y al Mag. Hernan Arturo Caparo Calderón en su condición de Dictaminantes, por sus aportes e ideas finales que han permitido mejorar la investigación.

A mi asesor Mag. Wilfredo Cori Castro que con sus sabios conocimientos me oriento en el desarrollo del presente trabajo.

A mis padres por haberme inculcado una formación disciplinada y con altos valores de superación que ha hecho que llegue a este nivel profesional y a todos mis amigos por brindarme su apoyo incondicional.

Atentamente,

**BR. SONIA ROJAS ALEGRÍA**

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPITULO I.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y /O DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO .....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
2.2. BASES TEÓRICAS .....	12
2.2.1. LA CAPACITACIÓN.....	21
2.2.1.1 TEORÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA .....	22
2.2.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	23
2.2.2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	23
2.2.2.2 DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	23
2.2.2.3 IMPARTICIÓN O EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	31

2.2.2.4- DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN .....	32
2.2.3 TALENTO HUMANO .....	34
2.2.4 ADMINISTRACIÓN .....	36
2.2.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	37
2.2.6 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PERSONAL .....	38
2.2.7 REGÍMENES LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO.....	38
2.2.8 CAPACITACIÓN EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA.....	39
2.2.9 REFORMA DE SERVICIO CIVIL .....	39
2.2.10 TEORÍA PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	44
2.2.10.1.- DESEMPEÑO LABORAL.....	45
2.2.10.2.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	46
2.3. MARCO CONCEPTUAL –DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	48
CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	55
3.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS .....	55
3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	55
3.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE .....	55
3.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	55
3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	56
CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
4.1.1 TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN .....	57
4.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	58
4.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	58
4.3.1. POBLACIÓN O UNIVERSO .....	58

4.4. SELECCIÓN DE MUESTRA .....	59
4.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	59
4.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	61
4.6.1 ENTREVISTA .....	61
4.6.2 ENCUESTAS .....	61
4.7. RESULTADOS DE INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS: .....	62
4.7.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS SOBRE LA VARIABLE CAPACITACIÓN CONTINUA.....	63
4.7.2. RESULTADOS SOBRE LA VARIABLE FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN CONTINUA. ....	69
4.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.-.....	94
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	103

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4: 1 NIVEL DE INSTRUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESO AL MUNICIPIO DISTRITAL DE QUELLOUNO .....	63
Cuadro 4: 2 NIVEL ACTUAL DE INSTRUCCIÓN CON EL QUE CUENTA.....	65
Cuadro 4: 3 PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN, SEMINARIOS, DIPLOMADOS Y/O CURSOS TÉCNICOS .....	67
Cuadro 4: 4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LOS CURSOS O SEMINARIOS.....	69
Cuadro 4: 5 SOBRE LA PREPARACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL PROFESIONAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA ENTIDAD .....	70
Cuadro 4: 6 SOBRE LA PROMOCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL ...	72
Cuadro 4: 7 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EN SEMINARIOS Y TALLERES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS .....	73
Cuadro 4: 8 CADA CUÁNTO TIEMPO ES CITADO PARA RECIBIR UNA CAPACITACIÓN?.....	75
Cuadro 4: 9 ESTÁ DE ACUERDO QUE OTRAS ENTIDADES NO PERTENECIENTES A SU INSTITUCIÓN IMPARTAN LAS CAPACITACIONES? .....	76
Cuadro 4: 10 SOBRE LAS CAPACITACIONES QUE LE IMPARTEN QUE TEMAS SON LOS MÁS FRECUENTES?.....	78
Cuadro 4: 11 CONSIDERA IMPORTANTE SE DÉ LA CORRESPONDIENTE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO? .....	80
Cuadro 4: 12 CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE DESEMPEÑAR MEJOR SUS FUNCIONES? CUAL ES EL GRADO DE INTERÉS.....	81
Cuadro 4: 13 CONSIDERA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUMPLEN CON RESPONSABILIDAD EL TRABAJO?.....	83
Cuadro 4: 14 SE CUMPLEN CON LOS PLANES DE TRABAJO, PLAN OPERATIVO ANUAL Y OTROS PROGRAMADOS DURANTE EL AÑO FISCAL .....	84
Cuadro 4: 15 EN SU OPINIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ASISTE CON PUNTUALIDAD A SU CENTRO DE LABOR.....	86
Cuadro 4: 16 AÑOS DE EXPERIENCIA O SERVICIO EN GESTIÓN PÚBLICA AL MOMENTO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD .....	87
Cuadro 4: 17 COMO CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO.....	89
Cuadro 4: 18 TU JEFE SEGÚN TU OPINIÓN SE DESEMPEÑA .....	91
Cuadro 4: 19 QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS DE PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4: 1 NIVEL DE INSTRUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESO AL MUNICIPIO DISTRITAL DE QUELLOUNO .....	64
Figura 4: 2 NIVEL ACTUAL DE INSTRUCCIÓN CON EL QUE CUENTA .....	66
Figura 4: 3 PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN, SEMINARIOS, DIPLOMADOS Y/O CURSOS TÉCNICOS .....	68
Figura 4: 4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LOS CURSOS O SEMINARIOS .....	70
Figura 4: 5 PREPARACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL PROFESIONAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA ENTIDAD .....	71
Figura 4: 6 PROMOCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	72
Figura 4: 7 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EN SEMINARIOS Y TALLERES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS .....	74
Figura 4: 8 ¿CADA CUÁNTO TIEMPO ES CITADO PARA RECIBIR UNA CAPACITACIÓN? .....	76
Figura 4: 9 ESTÁ DE ACUERDO QUE OTRAS ENTIDADES NO PERTENECIENTES A SU INSTITUCIÓN IMPARTAN LAS CAPACITACIONES .....	77
Figura 4: 10 CAPACITACIONES QUE LE IMPARTEN QUE TEMAS SON LOS MÁS FRECUENTES .	79
Figura 4: 11 CONSIDERA IMPORTANTE SE DÉ LA CORRESPONDIENTE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO .....	81
Figura 4: 12 ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE DESEMPEÑAR MEJOR SUS FUNCIONES? CUAL ES EL GRADO DE INTERES.....	82
Figura 4: 13 ¿CONSIDERA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUMPLEN CON RESPONSABILIDAD EL TRABAJO?.....	83
Figura 4: 14 CUMPLEN CON LOS PLANES DE TRABAJO, PLAN OPERATIVO ANUAL Y OTROS PROGRAMADOS DURANTE EL AÑO FISCAL .....	85
Figura 4: 15 EN SU OPINIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ASISTE CON PUNTUALIDAD A SU CENTRO DE LABOR.....	86
Figura 4: 16 AÑOS DE EXPERIENCIA O SERVICIO EN GESTIÓN PÚBLICA AL MOMENTO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD .....	88
Figura 4: 17 CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO.....	90
Figura 4: 18 JEFE SEGÚN TU OPINIÓN SE DESEMPEÑA.....	91
Figura 4: 19 OPINIÓN LE MERECE EL SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS DE PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO N° 1TERMINOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA .....	22
GRÁFICO N° 2TERMINOLOGÍAS DE DESEMPEÑO LABORAL.....	44

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado en la Municipalidad Distrital de Quellouno la Convención con el propósito de explicar la capacitación continua y/o Desarrollo del Personal y su contribución a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores administrativos del mencionado Distrito. Como unidad de análisis consideramos el desempeño laboral del personal administrativo que ofrece sus servicios al público en general. Para ello se consideró como enunciado del problema ¿De qué manera la capacitación y/o desarrollo de personal puede contribuir a mejorar el desempeño laboral en la Gestión Municipal del Distrito de Quellouno?

EL estudio corresponde al método descriptivo de las ciencias sociales, orientando la pregunta analítica de investigación a un estudio de corte transversal para el periodo 2015 – 2016. Nuestra pregunta básica plantea una línea de base para un estudio futuro y su aplicación bajo un enfoque hipotético inductivo y la prueba de hipótesis correspondiente que tiene como objetivo principal, identificar la necesidad de capacitación continua y desarrollo de personal administrativo, para buscar la prestación de servicios administrativos de manera eficiente.

Así mismo, nuestro estudio nos permitirá explicar el nivel de desempeño laboral, de los trabajadores, en base a tres dimensiones: eficacia, eficiencia laboral y calidad. La prueba de hipótesis de corte transversal sobre el desempeño laboral contribuirá a explicar la importancia del rendimiento global del personal administrativo y su contribución total a la organización estatal y por el otro, la toma de decisiones de políticas del personal a partir de la Unidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Quellouno.

Se utilizó el diseño lineal con observación antes y después, empleando la técnica de la encuesta y utilizando como instrumento un cuestionario para la recolección de datos.

Se consideró como muestra representativa al personal administrativo entre jefes y asistentes administrativos de la Municipalidad Distrital de Quellouno conformada por un total de 55 trabajadores.

Como resultado del análisis se ha podido constatar que los objetivos de investigación han sido logrados satisfactoriamente; de igual manera la hipótesis ha sido confirmada, en el sentido que la capacitación continua y/o Desarrollo del Personal influye positivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Quellouno.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quellouno entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2016. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de capacitación y/o desarrollo de personal estuvo compuesta por 10 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca).

Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 09 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 19 ítems.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quellouno logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre la capacitación y/o desarrollo de personal con el desempeño laboral.

Palabras claves: capacitación y/o Desarrollo de Personal y Desempeño Laboral

## ABSTRAC

The present study has been carried out in the District Municipality of Quellouno Province of La Convención with the purpose of explaining the Personnel Development and its contribution to the improvement of the work performance of the administrative workers of the District of Quellouno. To this end, it was considered as a statement of the problem. How can the training and / or development of personnel contribute to improving the work performance in the Municipal Management of the District of Quellouno?

The study is a hypothetical inductive approach of non-experimental correlational type whose main objective was to identify the need for training and development of administrative personnel, to optimally improve the work performance in the Municipal Management of the District of Quellouno.

It also allowed to know the level of work performance of workers based on three dimensions of labor productivity, efficiency and labor efficiency.

The hypothesis is: Personnel Development will contribute to improve the level of job satisfaction in the Personnel Management of the District Municipality of Quellouno.

The linear design was used with before and after observation, using the survey technique and using as a tool a questionnaire for data collection.

The workers of the Personnel Management of the District Municipality of Quellouno, made up of a total of 55 workers, were considered as a representative sample.

As a result of the analysis it has been possible to confirm that the research objectives have been satisfactorily achieved; In the same way, the hypothesis has been confirmed, in the

The conclusions reached through this study show that the workers of the District Municipality of Quellouno sometimes achieve a regular performance. With regard to the

general objective, it is affirmed that there is a significant relationship between training and / or development of personnel and work performance.

Keywords: Training and / or Personnel Development and Labor Performance

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para la prestación óptima de los servicios administrativos, las Instituciones públicas o privadas, necesitan de una permanente innovación técnica, económica y políticas, con el fin de lograr la eficiencia, eficacia y competitividad en el trabajo. Entonces, para lograr eficiencia en la oferta de servicios básicos, será importante que en el empleo de los factores productivos como son: el capital físico o capital humano, se apliquen políticas de innovación.

Para los objetivos específicos de nuestra investigación, estudiaremos al capital humano en la administración pública más concretamente, en la gestión del Municipio del Distrito de Quellouno; estudiar el desempeño laboral en la prestación del servicio público y por el otro, estudiar la gestión Municipal con relación a la capacitación permanente continua con el fin de mejorar la calidad del servicio laboral público.

Por lo tanto es interesante recalcar que el capital humano tiene como objetivo incrementar sus habilidades ,actitudes y desarrollo pleno de sus potencialidades pero el éxito de cualquier emprendimiento, dependerá principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

El objetivo del presente trabajo de investigación trata de explicar el desempeño del trabajador que va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos y metas que se quieran alcanzar y por ende la capacitación continua incida en mejorar la gestión Municipal principalmente en la prestación de servicio institucional.

De ahí que el propósito de esta investigación es explicar la asociación entre la capacitación y/o desarrollo del personal, dirigidas a lograr un mejor desempeño laboral en el Municipio de Quellouno. Otro de los propósitos de nuestro estudio será, formular lineamientos estratégicos o políticas para la toma de decisiones de las autoridades respectivas para mejorar los servicios administrativos ofrecidas a los usuarios del Distrito de Quellouno, en

función a las metas y objetivos institucionales planteadas , la satisfacción laboral de los empleados, lo cual influye en el entorno general de la organización municipal así como la mejora de la calidad de los servicios públicos que la institución ofrezca.

Otro propósito de nuestra investigación será proponer políticas de capacitación del capital humano actualizada, moderna y continua en temas de administración o gestión Pública, instrumentos y normas legales en el desarrollo de Gestión Municipal, desarrollo humanístico y social. Que permita una mayor especialización del trabajador para la economía del bien común y que incluya incorporar temas como las relaciones humanas y sociales con ética y valores sociales.

Para cumplir con este propósito, se dividió el trabajo en cuatro (03) capítulos, los cuales son:

El Capítulo I, está compuesto por planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación y los objetivos de la investigación

El capítulo II contiene el marco teórico, fundamentación teórica y terminología básica.

Capitulo III en esta se desarrolla la hipótesis, variables y la operacionalización de dichas variables,

Finalmente en El capítulo IV se desarrolla La metodología de la investigación, modalidad, tipos de investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra del objeto de estudio, procedimientos y procesamientos de la información.

Atentamente,

**BR. SONIA ROJAS ALEGRÍA**

## **CAPITULO I**

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016**

Toda gestión pública interesada en promover eficiencia, deberá promover de forma permanente políticas de innovación para elevar la calidad de servicio. Muchos economistas, desde Adam Smith en su investigación sobre “La Naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” publicadas en 1776, se ocuparon sobre la importancia del equipamiento del capital físico (por ejemplo máquinas) y su correspondencia con el empleo del capital humano; un trabajador instruido y capacitado con cierta especialidad, implica una mejor destreza y habilidad extraordinaria del trabajador en la oferta de su servicio, ya que la combinación de la mano de obra con la nueva máquina elevará la productividad en general; la aplicación de innovaciones nos dirá que la gestión del jefe de recursos humanos estará a la altura de los nuevos cambios, para ser más competitivos y la mejora de la prestación de servicios al público en general.

Si las instituciones públicas (caso de los municipios) hubieran considerado verdaderamente a los empleados públicos como valiosos activos estratégicos, invirtiendo en capital humano para la buena atención pública habrían advertido que esa fuerza laboral competente y consagrada se constituiría en un requisito previo para el éxito en la prestación de servicios por áreas, entonces se alcanzaría eficiencia y eficacia de la oferta de servicios burocráticos; Sin embargo en la realidad se observa una inadecuada incorporación de servidores o trabajadores sin preparación ni capacitación; en algunos casos, ya sea por favores políticos o compadrazgos ha generado en el sector público una oferta deficiente en el

rendimiento o desempeño laboral, escaso desarrollo del capital humano y ausencia del personal competente, calificado para ocupar un puesto adecuado, conlleva a un desempeño deficiente y una inadecuada prestación de servicios públicos.

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

A pesar de la existencia de la ley marco del empleo público n°28175, así como la creación de la autoridad SERVIR, encargada de la modernización de la administración pública, para el caso de los Municipios, se ha hecho consuetudinario la incorporación de nuevos empleados públicos mediante favores políticos, que en la práctica, impiden el avance acelerado de procesos de innovaciones para la eficiencia y eficacia de la oferta laboral de los servicios públicos en los Municipios.

En el Distrito de la Municipalidad Distrital de Quellouno, la mayoría de los trabajadores desconocen o tienen dificultades de identificación o aplicación de factores de capacidad de desempeño; los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr resultados u objetivos institucionales; nuestro problema objeto de investigación, precisamente se encargará de explicar la mala prestación de servicios y la necesidad de implementar un plan de acción de capacitación y/o desarrollo del personal que ingresa al Municipio de Quellouno con el fin de diseñar nuevas políticas de capacitación que contribuyan al óptimo desempeño laboral y mejora en la prestación de servicios del personal administrativo.

Hoy en día, en la perspectiva de innovaciones de la mano de obra calificada y el valor que aporta a la institución donde trabaja, ya no se habla de administrar recursos humanos, sino de gestionar el capital humano, es decir, en vez de ver a las personas como objetos serviles, hoy se les observa como agentes o activos dinámicos de cambios en las instituciones. El activo máspreciado de toda institución y en particular de las Municipalidades, son sus trabajadores que le permitan llevar a cabo su gestión con éxito.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con relación al planteamiento del problema objeto de investigación que planteamos líneas arriba, ahora se hace necesario formular un estudio sobre la importancia de la gestión de la capacitación continua con el objetivo de implementar un modelo de gestión que permita encaminar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos; más aún cuando existe las normativas de gestión pública como es el caso de la ley orgánica de municipalidades ley n°27972 que confiere variadas competencias, por lo tanto para lograr la eficacia y en general el beneficio de los ciudadanos se requiere de una gestión moderna tanto en el aspecto tecnológico como en el aspecto de recursos humanos, para poder ofrecer a los ciudadanos bienes y servicios de calidad y excelencia.

El personal manifiesta sus competencias o grado de desempeño mediante sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, características personales y valores que unidos contribuyen a alcanzar los resultados de buen desempeño que se espera del trabajador por parte de las instituciones.

Así mismo podemos afirmar que el desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador no solo lo que sabe hacer por lo tanto son aspectos esenciales tales como las aptitudes, la eficiencia, calidad y resultados con que desarrolla las actividades laborales asignadas a un periodo determinado, el comportamiento la disciplina, cualidades personales que se requiere en el desempeño de determinadas tareas u ocupaciones.

Lograr un buen desempeño laboral requiere de muchas políticas en materia de contratación, capacitación continua de personal, uno de estos aspectos es que se ha venido siendo descuidado a lo largo de la gestión municipal de periodos anteriores, es el tema de la capacitación para el trabajo.

De manera preliminar se tiene conocimiento que la Municipalidad Distrital de Quellouno presenta una alta debilidad en este aspecto, en efecto la capacitación a sus trabajadores es

parcial e insuficiente y el enfoque ampliado de desarrollo de personal es inexistente, se sabe que la capacitación del personal no es igual para todos los trabajadores, por un lado, se tiene personal con cargos de funcionarios y jefaturas, por otro lado, están las personas que no tienen ningún cargo jerárquico.

Es así que se tiene capacitación solo para los que tienen algún cargo, existiendo una desigualdad con los que no tienen ningún cargo, pese a que se trata de profesionales y técnicos.

Al revisar los factores influyentes en el desempeño laboral se ha encontrado la falta de conocimientos, técnicas, responsabilidad, etc. los cuales se pueden adquirir en la educación o capacitación de las personas.

La capacitación de personas es un aspecto fundamental e importante cuando se evalúan el desempeño de los trabajadores de una Institución, Sin ello los jefes y directores estarían permanentemente despidiendo y contratando nuevo personal para determinada función.

La pregunta de investigación que nos planteamos es la siguiente: ¿De qué manera la capacitación continua de personal administrativo contribuye a mejorar el desempeño laboral en la Gestión Municipal del Distrito de Quellouno?

### **1.2.1 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1.2.1.1 Cómo influye la capacitación continua de personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión Municipal del Distrito de Quellouno 2015 2016?

1.2.1.2 .Cómo influye el financiamiento de la capacitación continua en el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión municipal del Distrito de Quellouno 2015-2016.

1.2.1.3 Cómo influye la experiencia laboral del personal administrativo en el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno 2015-2016

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá diagnosticar las necesidades de capacitación continua, así como los índices de desempeño laboral y mediante el cual se propondrán acciones de mejora.

Es necesario investigar este campo laboral porque los continuos cambios en las instituciones públicas y principalmente en el tema de capacitación están transformando la forma de trabajo en las organizaciones.

La capacitación continua de personal es un método importante que se usa para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades, destrezas y formación que necesitan para realizar su trabajo y crear mayor responsabilidad en el mismo, ésta abarca desde pequeñas instrucciones que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea en forma verbal o con presentación de manuales y en base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. El desarrollo de las habilidades es un factor fundamental ya que influye en el desempeño laboral del trabajador y en sus conocimientos personales y directamente influye en el cambio de actitudes y aptitudes de los servidores el cual conlleva a cumplir con los objetivos de la institución.

El interés de investigar es porque existe la necesidad de la capacitación permanente o continua, cuando existe diferencia entre lo que una persona debe saber al iniciar su actividad y realizar su trabajo y lo que realmente conoce sobre él, además se debe considerar que ya no existen puestos fijos debido a los continuos cambios en la actividad de cada institución, cada profesional debe prepararse para desempeñar el puesto que se le encomiende de acuerdo a los requerimientos de la Institución.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede

alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desarrollo de la institución.

Lo útil de esta investigación será que de esta forma se evitará directamente la obsolescencia del conocimiento principalmente del personal más antiguo más aún si éste no ha sido reentrenado y se considera que la capacitación es una inversión tanto para el trabajador como para la organización.

Este proyecto resultará útil, una vez que se logre estimular las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador. Se debe considerar la estructura organizacional de la institución ya que las que se encuentran bajo un régimen demasiado rígido es muy complicado por su estructura implementar programas creativos de desarrollo del personal, de igual manera las instituciones que se encuentra débilmente conformadas, ya que quizás estas no tengan el enfoque objetivo para incentivar personal y profesionalmente a su personal. Se debe mantener un equilibrio organizacional para mejorar el trabajo efectivo de todos los empleados de la institución con la elaboración y puesta en marcha de los programas de inducción y capacitación que permitan al personal el desarrollo continuo de sus conocimientos, de esta manera se alcanzará cumplir tanto los objetivos personales como los profesionales.

Cada organización es responsable de llevar a cabo las diferentes técnicas para el desarrollo profesional de su personal.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso el diseño de un programa de capacitación continua que viene a agilizar los procesos y llevar a la institución que lo adopte a generar un valor agregado en sus funciones diarias.

Es factible desarrollar el proyecto ya que el personal siempre estará dispuesto a capacitarse en nuevas técnicas y adaptarse a procesos que estén acordes a las nuevas tecnologías,

porque se cuenta con el apoyo de las autoridades, del personal, para la ejecución de todas las fases de la investigación, con las herramientas tecnológicas, con equipo de cómputo.

Los beneficiarios están vinculados al personal de la organización, quienes podrán dar su opinión y conocimientos sobre la realidad de la entidad.

Es de impacto porque será un documento teórico práctico, que permita un análisis de un tema que no se ha tratado en las organizaciones, puesto que en muchas ocasiones se deslinda la parte de capacitación del área de recursos humanos, por lo cual no conocen las metas que deben cumplirse según las necesidades de la organización; esta investigación servirá para establecer datos reales sobre el tipo de instrumentos y procedimientos de planificación, y el nivel de desempeño del talento humano

Es así como surge el deseo de realizar la presente investigación que tiene como propósito fortalecer los niveles de desempeño laboral de los servidores públicos durante el presente año; teniendo como resultado una propuesta que apunte a mejorar estos indicadores.

Fortaleciendo los conocimientos del capital humano y asignándole los cargos y funciones de acuerdo a sus perfiles, conocimientos y competencias se logrará obtener los resultados de manera eficiente y eficaz.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar los cursos de capacitación continua, su financiamiento y experiencia laboral, ejecutados en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016, con el fin de analizar la pertinencia de dichos programas, para el mejor desempeño laboral de su personal administrativo.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Evaluar la importancia de la capacitación continua del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Quellouno durante el ejercicio 2015-2016

2.- Analizar la importancia y priorización del financiamiento de la capacitación continua del capital humano para el mejor desempeño laboral, en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016

3.- Diagnosticar la experiencia laboral del personal administrativo con el fin de determinar el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas e instituciones que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de la empresa, son el talento y las habilidades de sus trabajadores. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la variación de los empleados.

Muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer trabajadores a su empresa, pero no aplican el proceso de retención y desarrollo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la institución. No puede dejarse en manos únicamente de la unidad de recursos humanos, la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La unidad de Recursos humanos debe compartir abiertamente la información con todas las áreas para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad. Las organizaciones que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos, dan seguimiento y administran el talento utilizando lo siguiente:

1. Gestionar oportunidades de capacitación y desarrollo de personal

2. Inducción al personal nuevo a fin de que se sienta en confianza y conozca lo que persigue la institución.
3. Establecer procesos para fortalecer el desempeño
4. Orientar y ejecutar programas de retención
5. Administrar ascensos y traslados

A continuación se mencionan las tesis que tienen alguna relación con el trabajo de investigación presentado, más no se ha encontrado una tesis o información que sea igual.

<sup>1</sup>DE LA CRUZ, H. (2009) EN SU TESIS “la nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga” sostiene que el dominio de destrezas y habilidades el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas genera un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral.

<sup>2</sup>SOSA (2014), en su tesis de grado: “Propuesta de un programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa”.

El autor concluye que es necesario reforzar la actitud en los docentes debido a que no se brinda un servicio de calidad y no se trabaja en equipo. En las habilidades de los docentes muestran dominio sobre la facilitación y didáctica, conocimiento en el tema de planificación, pero se logra identificar que no se maneja los mismo lineamientos para realizar el plan y guías de trabajo por parte de la coordinación académica, se hizo evidente que necesitan cambiar su actitud para el cumplimiento de sus funciones, finalmente se

---

<sup>1</sup> DE LA CRUZ, H.(2009) EN SU TESIS “la nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”

<sup>2</sup> SOSA (2014), en su tesis de grado: “Propuesta de un programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa”

comprobó que los docentes no trabajan en equipo, esto hace que tengan dificultad al momento de relacionarse con sus compañeros y no se siga un mismo plan de trabajo trayendo el incumplimiento de objetivos.

<sup>3</sup>Moya Quintanilla (2012) quien presenta una tesis de maestría en Universidad Autónoma de nuevo León -México, con el tema “diseño de metodología para promover el desarrollo integral del personal” el objetivo del trabajo es buscar o generar una metodología que facilite la promoción del desarrollo integral del personal. El tipo de investigación -acción, con el fin de conseguir efectos que sean objetivos y medibles. Llegando a la siguiente conclusión más relevante.

- compromiso a todos los niveles de la institución que de manera visible puedan ser constatados
- integración de esquemas de corresponsabilidad donde el personal es sujeto de las necesidades de desarrollo y de las acciones enfocadas.
- Seguimiento para lograr la consistencia de método, de los resultados esperados y de la cultura organizacional deseada.

<sup>4</sup> **Ruiz meza (2014)**, quien presenta una tesis denominada “desarrollo de personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión” el objetivo principal del trabajo es medir el desarrollo de personal y la satisfacción laboral comparativa entre trabajadores con cargos de confianza versus trabajadores sin cargos de confianza llegando a las siguientes conclusiones: los trabajadores con cargos de confianza muestran mayores niveles de preparación y en la formación del y muestran mayor satisfacción laboral a diferencia de los trabajadores sin cargos de confianza.

---

<sup>3</sup> Moya Quintanilla (2012) quien presenta una tesis de maestría en Universidad Autónoma de nuevo León - México, con el tema “diseño de metodología para promover el desarrollo integral del personal”

<sup>4</sup> Ruiz meza (2014), quien presenta una tesis denominada “Desarrollo de personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”

<sup>5</sup> **Torres Tello (2005)**, quienes presentaron una investigación con el tema diagnóstico de la gestión Municipal, alternativa para el desarrollo. El objetivo principal del trabajo es desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales a partir del cual se determina la problemática institucional, las oportunidades y sus fortalezas así como debilidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales la metodología es de tipo descriptivo, el cual busca especificar lo siguiente:

En lo que respecta a organismos internacionales las municipalidades de la muestra, indicaron en un 58% manejar proyectos de apoyo financiero, el 53% recibe asistencia técnica, el 64% cuenta con programas de capacitación, esta situación aún es insuficiente si consideramos el conjunto de organismos internacionales que vienen ofertando estos servicios y que muchas veces no es bien recibido por parte de los gobiernos por falta de conocimiento y desconfianza.

La calidad de recurso humano es fundamental en una institución más aún si buscamos gobiernos locales eficientes, eficaces y competitivos.

<sup>6</sup>**Aguilar Esteva (2005)**, quien presenta una tesis en el instituto politécnico Nacional – México, con el tema: “el modelo de motivación y desarrollo personal empleado en el sistema multinivel”. El objetivo principal es conocer las características de los distribuidores independientes que mediante oportunidades de negocio propio como las antes mencionados han logrado desenvolverse de forma positiva, han mejorado su situación económica y se han desarrollado personal y profesionalmente, conocer cuáles son los factores de la motivación más importantes que se manejan y cuáles son las ventajas y desventajas de su aplicación .se llevó a cabo una investigación de campo mediante la aplicación de un cuestionario que se aplicó a 100 distribuidores independientes a los que se

---

<sup>5</sup> Torres Tello (2005), quienes presentaron una investigación con el tema diagnóstico de la gestión Municipal, alternativa para el desarrollo

<sup>6</sup> Aguilar Esteva (2005), quien presenta una tesis en el instituto politécnico Nacional – México, con el tema: “el modelo de motivación y desarrollo personal empleado en el sistema multinivel”.

tuvo acceso por medio de personas conocidas dentro de estas empresas y quienes de forma voluntaria cooperaron con esta investigación, llegando a las siguientes conclusiones:

- Al haber concluido esta investigación el objetivo principal se alcanzó al definir de forma puntual las características que se observaron en los distribuidores independientes de las empresas Omnilife y Herbalife, así también estableciendo una subdivisión de ellos como se aplica en el cuerpo de este trabajo en de “éxito” y “promedio”. Adicionalmente se logró describir las características del sistema de evaluación y motivación que aplican las empresas antes mencionadas.
  - A partir de la información obtenida respecto a los diversos temas que atañen, a esta investigación, en materia de motivación, autoestima, desarrollo personal y programación neurolingüística con principales fundamentos teóricos consultados de diversos autores, se infiere que las diversas empresas estudiadas utilizan varias técnicas estructuradas que han sido comprobados a lo largo de tiempo y a que van mejorando su aplicación cuando proponen nuevos talleres de capacitación para los distribuidores.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Para que la capacitación continua de personal sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación de los servidores públicos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo

sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de cómo impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.<sup>7</sup> (García López, 2011)

De acuerdo con <sup>8</sup> (Werther, William,J.R ), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de inducción y capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador. (García López, 2011)

Por su parte (Arias Galicia & Heredia Espinoza, 2006, pág. 511) , proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar,

---

<sup>7</sup> García Lopez José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

<sup>8</sup> Werther, Willian J.R en su libro “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas “sexta edición año 2008.

de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación. (García López, 2011)

<sup>9</sup> (Idalberto Chiavenato, 2007, pág. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Desarrollo de planes y programas
- Establecimiento de objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción
- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación
- Impartición o ejecución de la capacitación
- Determinación del proceso de evaluación de los resultados

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Stewart, mejor conocido como ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; la norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por (Chiavenato, 2007, pág. 389) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007  
García López José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas. . (García López, 2011)

Se analizaron tres modelos y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico a este respecto, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos. (García López, 2011).

Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, pág. 390).

Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

<sup>10</sup>Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

---

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.

Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿A quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos. (García López, 2011).

Al respecto, continúa (Chiavenato, 2007, pág. 390) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados:

“Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”.

Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto. (García López, 2011)

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación

Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.

Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.

Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.

Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

<sup>11</sup>. (García López, 2011)

La principal preocupación del administrador de la capacitación, deberá ser de donde obtener la información fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. La información se deberá extraer principalmente de la planeación estratégica del negocio que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazos y las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar esos compromisos; a partir de ahí se deberá clarificar que recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el administrador de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica, si tiene los talentos necesarios y de no ser así, entonces deberá implementar sus propias estrategias para hacerse llegar del talento necesario, de aquí se podría decidir si se contrata al personal ya formado o desarrollar al sé que tiene. La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son también fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el director considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente.

(García López, 2011) El siguiente nivel de análisis debe ser el sistema de capacitación, esto es, conocer qué nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos. De aquí se puede deducir que “la

---

<sup>11</sup> García López José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

Importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos, en un puesto en particular y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. Las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios”<sup>12</sup> (Mondey R. Y Robert M, 1997 pág. 237). Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos productivos para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser el individuo, es decir, el trabajador mismo, hay que poner especial atención en la forma en que aprenden y la facilidad o dificultad con que puedan poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas. El análisis de la persona en lo individual, deberá girar en torno a tres preguntas básicamente: ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación se necesita? y ¿cuáles son las prioridades? Revisar los niveles de desempeño individuales es altamente recomendable y sus causas, especialmente en los desempeños por debajo de los estándares establecidos y las habilidades, actitudes y aptitudes, esto es, determinar las competencias necesarias para nivelar el desempeño a los estándares requeridos. Adicionalmente, también resultan muy útiles las pruebas de actuación, el desempeño de roles asignados en los “centros de evaluación”, entre otros. (García López, 2011)

Una segunda preocupación del administrador de la capacitación debe ser cómo obtener la información de donde ha identificado que hace falta dar capacitación. Como ya se ha

---

<sup>12</sup> Mondey R. Y Robert M, 1997 pág. 237 “el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejora del desempeño del recurso humano”

señalado, son tres los niveles de los que se debe extraer la información, pero hay que realizar algunas

actividades que permitan obtenerla de la mejor manera posible, para ello resulta necesario que el responsable de realizar la DNC prepare y ejecute una serie de entrevistas con los jefes de departamentos y/o gerentes para que le hagan llegar la información de la capacitación necesaria en sus respectivas áreas, aplique cuestionarios, revise reportes, realice evaluaciones psicométricas de habilidades y/o de conocimientos para obtener la información necesaria que le permitirá a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación. (García López, 2011)

De esta forma, se podrá obtener la información suficiente para determinar con un alto grado de precisión los requerimientos de capacitación en la empresa y a partir de ahí poder planear, organizar, ejecutar y evaluar un proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Entonces se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 395).

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente: 1) planeación de las actividades a realizar, 2) ejecución de las actividades planeadas y 3) análisis de la información recopilada. En la primera etapa, el responsable del proceso deberá

principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo. (García López, 2011)

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere. Y finalmente, una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.<sup>13</sup> (García López, 2011)

Al igual que surge la preocupación cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a qué hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de cómo realizarlo, es decir qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que, además, sea confiable y objetiva. Pudiera parecer poco convincente, pero considero que los elementos principales para que la información sea confiable, es el profesionalismo y la ética de quienes participan en el proceso. Dado que es un método cualitativo, éste dependerá en gran parte del tiempo, dedicación y objetividad de quienes proporcionan la información, por lo tanto, siempre será recomendable aplicar algunas pruebas o exámenes a quien se les asigna tal o cual

---

<sup>13</sup> García López José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

capacitación, esto como un medio de verificación de que efectivamente se requiera la capacitación solicitada. No porque se desconfió de la ética de los participantes, sino que muchas veces desconocen el tipo de capacitación que pudieran necesitar sus subordinados y confunden la causa con un efecto. La metodología o procedimiento recomendado podría ser aquel que cubriera las fases de planeación, ejecución y análisis señaladas en el párrafo anterior y terminando con la evaluación del proceso<sup>14</sup>. (García López, 2011)

### **2.2.1. LA CAPACITACIÓN**

Según<sup>15</sup> Serna Humberto del libro gerencia estratégica (2000), define:

“Es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, entrenarlo para mejores resultados. Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (pág. 12)

Entonces se determina que la capacitación es la herramienta que permite preparar a los trabajadores, de acuerdo a sus funciones, esto fortalece sus conocimientos y los vuelve competitivos.

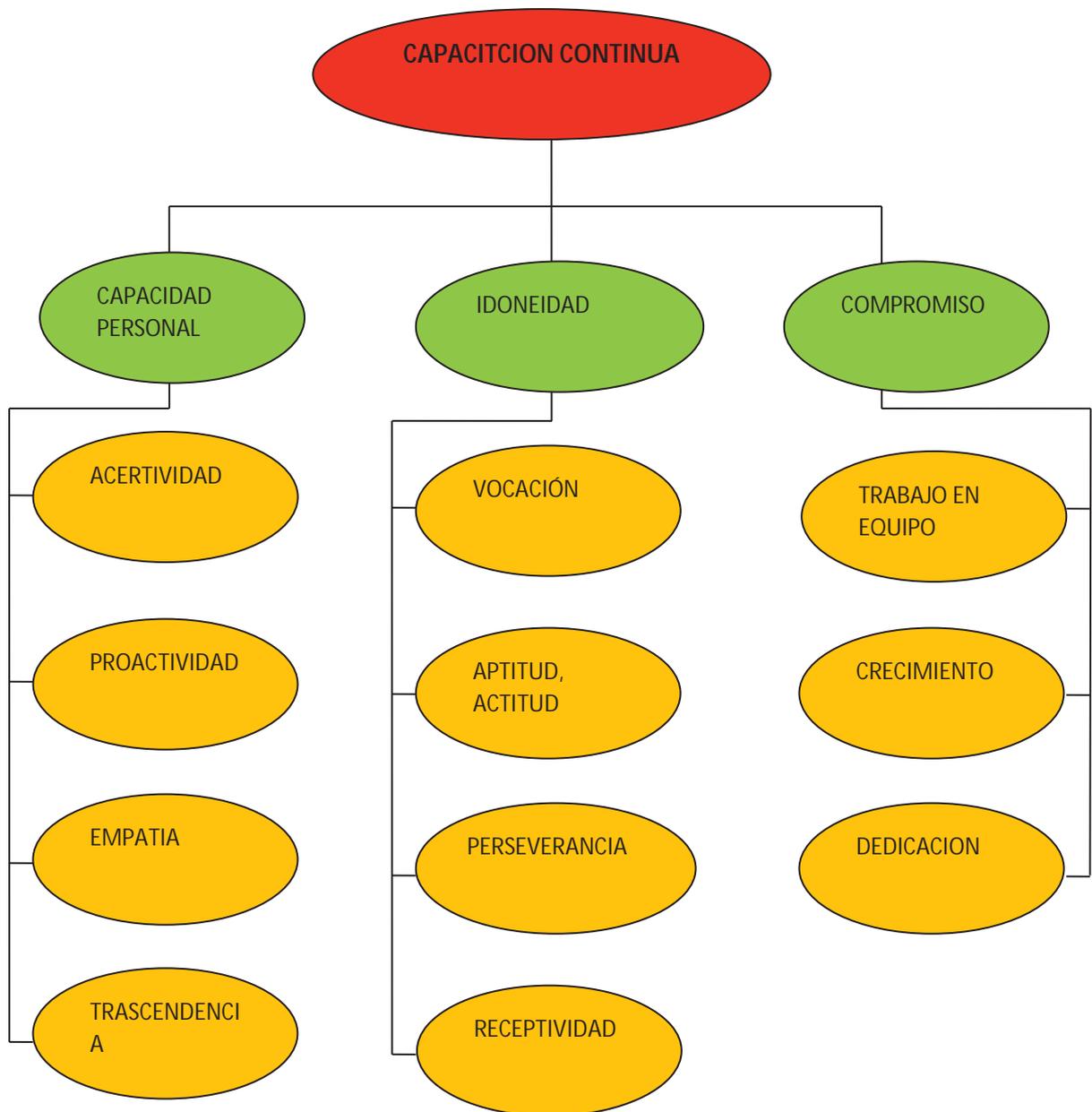
La capacitación se debe designar partiendo de una evaluación al trabajador, solo conociendo sus debilidades se puede programar un plan de capacitación continua y reforzar sus conocimientos.

---

<sup>14</sup>García López José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

<sup>15</sup> Serna Humberto del “Libro gerencia estratégica (2000)”

**2.2.1.1 TEORÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN CONTINUA**  
**GRÁFICO N° 1 TERMINOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA**



## **2.2.2 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

### **2.2.2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de Capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, p. 390):

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos

### **2.2.2.2 DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Según el D.S. 005-90-PCM, el programa de capacitación que aprueba periódicamente cada entidad contendrá necesariamente lo siguiente:

- a) Políticas institucionales de capacitación para asegurar tanto el desarrollo de la carrera del servidor como el cumplimiento de los fines de la entidad;
- b) Acciones de capacitación y de reconocimiento de experiencia;
- c) Recursos financieros asignados; y

d) Mecanismos de control que salvaguarden la ejecución del programa y el uso exclusivo de los recursos para tal fin.

Las entidades están obligadas a divulgar oportunamente las ofertas de capacitación, otorgar facilidades de participación y utilizar adecuadamente los conocimientos adquiridos por el servidor.

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son: 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación, 2) Estructuración de contenidos de la capacitación, 3) diseño de actividades de instrucción, 4) selección de recursos didácticos y 5) diseño de un programa o curso de capacitación (García López, 2011)

### **1.-Establecimiento de objetivos de la capacitación.-**

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal; 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación. Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración <sup>16</sup>(Chiavenato, 2007, pág. 387).

---

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

Una vez que se han definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos de aprendizaje es recomendable que éstos sean claros, retadores, cuantificables, pero también alcanzables, adecuándolos al área de aprendizaje en que se pretenden aplicar y desde luego, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados o cumplidos y en qué forma.

De aquí que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son: 1) conocer, 2) comprender, aplicar, 4) sintetizar y 5) evaluar, esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada.

Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices: (García López, 2011)

Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.

- 1) Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, estas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración. (García López, 2011)

Considerando que la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza,

potencia, esencia, dedicación y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta. (García López, 2011)

Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos. Una vez determinados ambos, se deberán enfocar en resultados relacionados con los planes y programas estratégicos de la organización. Otro aspecto que se debe contemplar al establecer los objetivos de la capacitación es que se requiere cumplir con ciertos aspectos legales como empresa al impartir la capacitación. (García López, 2011)

## **2.-Estructuración de contenidos de la capacitación**

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes”

<sup>17</sup> (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 214).

Pero si no se contemplan los objetivos de la compañía, el programa no será muy efectivo para la organización, por lo tanto, deberían incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta:

---

<sup>17</sup>Werther, Willian J.R en su libro “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas “sexta edición año 2008.

- a) “transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de...conocimientos...La información es general...sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos,...también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos;
- b) el desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas;
- c) el desarrollo o modificación de actitudes: se busca...la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal...en cuanto a los sentimientos y las reacciones...Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios y
- d) el desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías...para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2007, p. 387)

### **3.-Diseño de actividades de instrucción**

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habría que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a

corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andrología. (García López, 2011)

Este enfoque sistemático garantiza que: 1) realmente exista necesidad de capacitación, 2) los eventos de aprendizaje estén bien diseñados, 3) se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación, 4) los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados y 5) los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje.<sup>18</sup> Cruz Reyes, (2011), en su artículo “Desarrollo de personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo” señala que existen seis pasos para desarrollar un curso de capacitación mediante la técnica de Diseño Instruccional.

La forma en que se deberán cumplir las etapas de este sistema, señaladas en la figura no. 2, requiere que se realice un análisis de la información necesaria para cumplir con todas las demás fases del proceso del diseño instruccional, se podrán identificar las barreras o limitaciones, el o los problemas, las causas de los problemas y sus posibles soluciones, que permitirán que el diseño, se lleve a cabo y se pueda desarrollar el programa de estudio, formulando los objetivos del curso y crear un cronograma del mismo que sirva como un mapa o guía para realizar la capacitación. Elaborar un programa o curso de capacitación implica, la generación de documentos y materiales que se vayan a utilizar en el curso por los capacitadores y los participantes durante la impartición del curso de conformidad con el diseño. Los documentos que se elaboren en la etapa de elaboración del material didáctico, deberán incluir: guías de aprendizaje, listas de verificación, material didáctico, notas para el capacitador, hojas de tareas, estudios de casos y dinámicas de juegos interacción y/o práctica de los conceptos, en general, todo el material didáctico que se necesita para la realización del evento. La ejecución, en esta fase del proceso de diseño se refiere a la realización del evento, buscando desarrollar las habilidades pretendidas como parte del aprendizaje y por último se

---

<sup>18</sup> Cruz Reyes, 2011), en su artículo “Desarrollo de personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo”

tiene que considerar también la evaluación, esta fase se refiere a la verificación de las etapas del proceso, para asegurar que cada uno de ellos se vayan realizando conforme a lo planeado, los tipos de evaluación podrán incluir: aprovechamiento, aplicación, reacción y aprendizaje de los participantes, desempeño en el trabajo y efectos de la capacitación, así como todo el proceso de gestión llevado a cabo para poder impartir la capacitación, el local, los servicios de apoyo durante la impartición, etc. (García López, 2011)

#### **4 Selección de recursos didácticos**

Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir su conocimiento con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices. (García López, 2011)

#### **5 Diseño de un programa o curso de capacitación**

La alta dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación, dado que ésta comprende componentes educativos, administrativos, económicos, técnicos y de colaboración total de las áreas a la que se le está diseñando un programa, puesto que ellos son los que cuentan con la información técnica de la función, es altamente recomendable que también intervengan. Estas actividades se dividen en: 1) definir y establecer el objetivo general del curso, 2) desarrollar un plan general del curso, 3) delimitar objetivos específicos para cada sesión, 4) determinar la metodología o técnicas didácticas a utilizar, 5) desarrollar las unidades, temas y subtemas que comprenderá el curso y 6) determinar los requerimientos de recursos. Definir y establecer el objetivo general del curso es el primer paso y consiste en formular los objetivos generales de la capacitación, que se determina en el diagnóstico de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Este objetivo orienta en

la selección del contenido de la capacitación, es decir, los temas que deberá cubrir el programa; el enfoque de la capacitación, o sea el cómo se desarrollarán los temas, ya sea mediante exposición o mediante ejercicios de participación, etc. y finalmente, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final del curso. Desarrollar el plan general del curso implica realizar un análisis breve del objetivo general del programa que revele los temas y las áreas que se deben tratar, porque la instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación implica hacer una lista de propósitos a alcanzar en cada sesión, estos han de derivarse de otro objetivo general<sup>19</sup>(García López, 2011)

Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de los posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso (García López, 2011)

La capacitación para la carrera será financiada con los recursos Siguietes:

- a) A porte del estado por el 0.5% del total de planilla mensual de remuneraciones que en ninguno caso podrá destinarse a otro propósito.
- b) Ingresos propios captados por la entidad por los servicios académico prestados.
- c) Porcentaje de sus recursos destinados para la capacitación el fondo de asistencia y estímulo.
- d) Otros ingresos provenientes de donaciones y convenios para capacitación.

---

<sup>19</sup> García López, 2011. Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

Los recursos de la capacitación para la carrera serán manejados contablemente en una cuenta especial. Con ella sólo pueden efectuarse gastos para:

- e) Pago de personal docente;
- f) Financiamiento de publicaciones; y
- g) Adquisición de material didáctico.

### **2.2.2.3 IMPARTICIÓN O EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica: (García López, 2011)

- Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno
- Preparar los manuales del curso
- Preparar el material didáctico
- Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
- Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso
- Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
- Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
- Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
- Declarar iniciado el evento
- Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
- Designar quien, o realizar personalmente la evaluación

- Preparar y entregar las constancias de participación
- Cerrar el evento
- Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
- Realizar los registros estadísticos
- Generar los reportes de los resultados obtenidos

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes (García López, 2011)

#### **2.2.2.4- DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza- aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc (García López, 2011)

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo Aguila, 2007, pág. 150). De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación

- La reacción del grupo
- El conocimiento adquirido
- La conducta modificada o desarrollada
- Los resultados en los puestos de trabajo
- Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
- La logística y coordinación para la impartición
- El material didáctico y equipo de apoyo
- Contenido y suficiencia del programa
- Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
- Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
- El costo-beneficio (García López, 2011)

Por otro lado, el mismo proceso de la capacitación, establece en su tercer paso la etapa de evaluación. Para esto,<sup>20</sup> Werther y Davis, proponen un modelo que consta de seis pasos, tal como se puede apreciar en la figura no. 4. En primer lugar, resulta imprescindible establecer las normas o estándares esperados y que se verifique el nivel de conocimientos de los capacitados antes de tomar la capacitación y realizar una segunda evaluación al término de ésta para verificar si hubo algún cambio en el nivel de conocimientos, posteriormente se deberá monitorear si los conocimientos o habilidades adquiridos han sido significativos en los resultados del trabajador, porque “el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios que induzca en el desempeño” principalmente. Es por esto que “algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminución de los costos y el desperdicio y evidencias similares de un mejor desempeño, pero deberán ser suficientemente confiables o

---

<sup>20</sup> (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 224) “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas “sexta edición año 2008.

consistentes para servir como indicadores adecuados” (Chruden & Sherman Jr., 1999, pág. 210).

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros. En este apartado, sólo corresponderá aplicar los métodos recomendados en la sección del diseño del método de evaluación al momento de diseñar el programa de capacitación a implementarse. Siguiendo con el modelo propuesto por, William B. y Davis en la figura número 4, se deberá proceder a aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa (García López, 2011)

### **2.2.3 TALENTO HUMANO**

Para Chiavenato Idalberto (2010: 70)<sup>22</sup> talento humano “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras”. La gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma.

---

<sup>20</sup> (Werther, William, & Davis, 1998, pág. 224) “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas “sexta edición año 2008.

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto en su estudio sobre “Gestión del talento humano” (s.f.) menciona que:

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. “Ayudar a la organización para alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los objetivos de la institución. Cada institución tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización alcanzar sus metas y objetivos para realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- e. Recompensar los buenos resultados con reconocimientos del buen desempeño.
- f. Medir los objetivos porque deben de ser claros.
- g. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos necesariamente no son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto en su estudio sobre “Gestión del talento humano” (s.f.)

- h. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- i. Experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- j. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen innovaciones enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- k. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones, y en especial para las personas que trabajan en la institución”

#### **2.2.4 ADMINISTRACIÓN**

Del libro Administración una perspectiva global de <sup>22</sup> Koontz, H. (2010) se extrae:

“Nos dice que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” Podemos establecer que administrar es el arte que hace uso del conocimiento organizado y lo aplica para alcanzar los objetivos establecidos. (Pág. 6).

Es un proceso específico, consiste en las actividades de planificación, organización y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los

---

<sup>22</sup> Koontz, H. (2010) Del libro “Administración una perspectiva global”

objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos que se consideren necesarios a la hora de establecer las metas planteadas. La administración es la aplicación de procesos que permite cumplir los objetivos organizacionales.

### **2.2.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Ecuador. Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la administración pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008 en su artículo N° 227 indica<sup>23</sup>:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación”. (pág. 117).

La administración pública es el conjunto de organizaciones gubernamentales por medio de las cuales el Estado sirve a la ciudadanía, se rige bajo principios que garantizan equidad. Dentro de la administración pública se encuentra varios sistemas

- **Administrativos:**
  - Contabilidad
  - Tesorería
  - Personal
  - Abastecimientos
  - Bienes Municipales (PATRIMONIO)

---

<sup>23</sup> Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la administración pública. Boletín Oficial del Estado

De dichos sistemas explicare solo lo que corresponde a sistema administrativo de personal o de recursos humanos por ser este dentro del cual se enmarca la problemática.

## **2.2.6 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PERSONAL**

### **Definición**

El Sistema de personal es el conjunto de principios, lineamientos, normas y criterios entrelazados entre sí, que deben propiciar el desarrollo armónico y sostenido de las acciones administrativas. ANDIA, W. (2009).

### **Base legal**

- Decreto legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Publico.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector Publico.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, la misma que entra en vigencia a partir del 1° de Enero del 2005.
- Decreto Legislativo N°1023, la misma que crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

## **2.2.7 REGÍMENES LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO**

### **I. Régimen Laboral Público**

- Constitución Política, Art. 39° al 42°
- D. Legislativo N° 276
- D.S. N° 005-90-PCM
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Publico
- Decreto Legislativo N° 1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Serví

### **II Régimen Laboral Privado**

- Constitución Política, Art.22° al 29°
- D. Legislativo N° 728
- D.S. N° 003-97-TR

### **2.2.8 CAPACITACIÓN EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA**

ANDIA, W. (2009), teniendo en cuenta la base legal sobre la materia señala que la capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, practicas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

- Capacitación en Formación Laboral o Actualización: cuyo objetivo es capacitar en cursos que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de trabajo y de los servicios a la ciudadanía. La capacitación interinstitucional y las pasantías también están incluidas.

El objeto del desarrollo de las personas es un enriquecimiento general de los recursos humanos de las organizaciones; rinde a largo plazo al permitir tener humanos más flexibles y capacitados.

En Resumen, el desarrollo de las personas se orienta a los siguientes aspectos:

- Al trabajo actual y al futuro
- Grupos y organizaciones
- Largo plazo
- Prepara para las futuras demandas laborales

### **2.2.9 REFORMA DE SERVICIO CIVIL**

<sup>24</sup>,Cordova Santolalla (2016) el estado requiere y variar su política de servicio civil en la administración pública. En tal sentido desde el año 2008, ha iniciado una reforma de su servicio civil, sin embargo, toda reforma implica en principio una serie de cambios, el mismo que comprende a las entidades, sus directivos y trabajadores, por ello la ley de servicio civil ha plasmado en su texto Una serie de modificaciones, a fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia y así lograr que se presten servicios de calidad y se promueva el desarrollo de personas que lo integran. En ese escenario y con relación a este capítulo se buscará analizar las transformaciones y evoluciones de la actual reforma de servicio civil.

Las reformas al empleo público implican poner en marcha una buena gestión de recursos humanos con dirección a obtener un eficiente servicio público. A continuación, se presentan algunos pilares básicos de la gestión de recursos humanos que inciden en este cambio o reforma.

Objetivo de la reforma de servicio civil. -el objetivo de la reforma civil se encuentra en la ley n°30057 que en el artículo I de su título preliminar señala que el objeto de la presente ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicio en entidades públicas del estado, así como para las personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios.

Así desde el inicio de la norma se evidencian los grandes objetivos de la reforma: acabar progresivamente con la multiplicad de regímenes laborales que actualmente se encuentra vigentes en el sector público, revalorar la función pública y mejorar la calidad de servicio público.

La finalidad de la ley es declarada en su artículo II del título preliminar y descrita en los términos siguientes: “la finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del estado

---

<sup>24</sup> Córdova Santolalla (2016) 2016)”guía sobre el sistema administrativo”

alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia y presten servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

De la lectura del artículo II se deriva la finalidad última de la norma: Que las entidades públicas presten un mejor servicio a los administrados. Ello será posible, según la ley a través de “mayores niveles de eficacia y eficiencia “esto se logrará promoviendo “el desarrollo de las personas que lo integran”.

Es así que se tiene el Decreto Legislativo 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM. Asimismo la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del SERVIR, órgano responsable de gestionar la política de capacitación, precisa la obligatoriedad de elaborar el Plan de Desarrollo de la Personas-PDP, de acuerdo a la Ley del Servicio Civil N° 30057 y su Reglamento D.S N° 040-2014-PCM, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR-PE y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 154-2011-SERVIR- PE.

Evaluación de Desempeño laboral es un procedimiento sistemático y estructural para medir, evaluar e influir sobre los atributos de comportamiento y relacionados con los resultados de trabajo con el fin de descubrir en que medida el empleado es productivo.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización.

La mayor parte de los empleados procurara obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño de sus empleados, como también evaluar el desempeño individual para toma de decisiones.<sup>25</sup> **Werther y Davis (1996), pag.231**

---

<sup>25</sup> Werther y Davis (1996), pag.231 “Diseño de los Métodos de Evaluación de Desempeño”

## **Ventajas de la evaluación de desempeño**

- Mejora el desempeño. -mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para el desempeño.
- Políticas de compensación. -la evaluación de desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento, muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en méritos, el cual se determina mediante evaluación de desempeño.
- Decisiones de ubicación. - las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño.
- Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. -el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar de nuevo, de manera similar el desempeño adecuado o superior.
- Desafíos externos. - en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud y las finanzas, si estos factores aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda **Chiavenato (2000)**.

Las nuevas demandas y beneficios de desempeño laboral. - la formación profesional es motivo de constantes reflexiones sobre todo en estos tiempos donde los avances tecnológicos han puesto en evidencia la necesidad de desarrollar competencias diferentes a las tradicionales en los egresados de grado.

Nuevos escenarios se han planteado en el sistema laboral, productivo, en la cultura de las organizaciones sociales y en los valores y actitudes de las personas. Esto ha llevado a establecer las siguientes demandas:

Capacidad creativa, de trabajo autónomo, espíritu emprendedor y condiciones para la adaptación en situaciones emergentes.

Desarrollo de la potencialidad para estar constantemente actualizado.

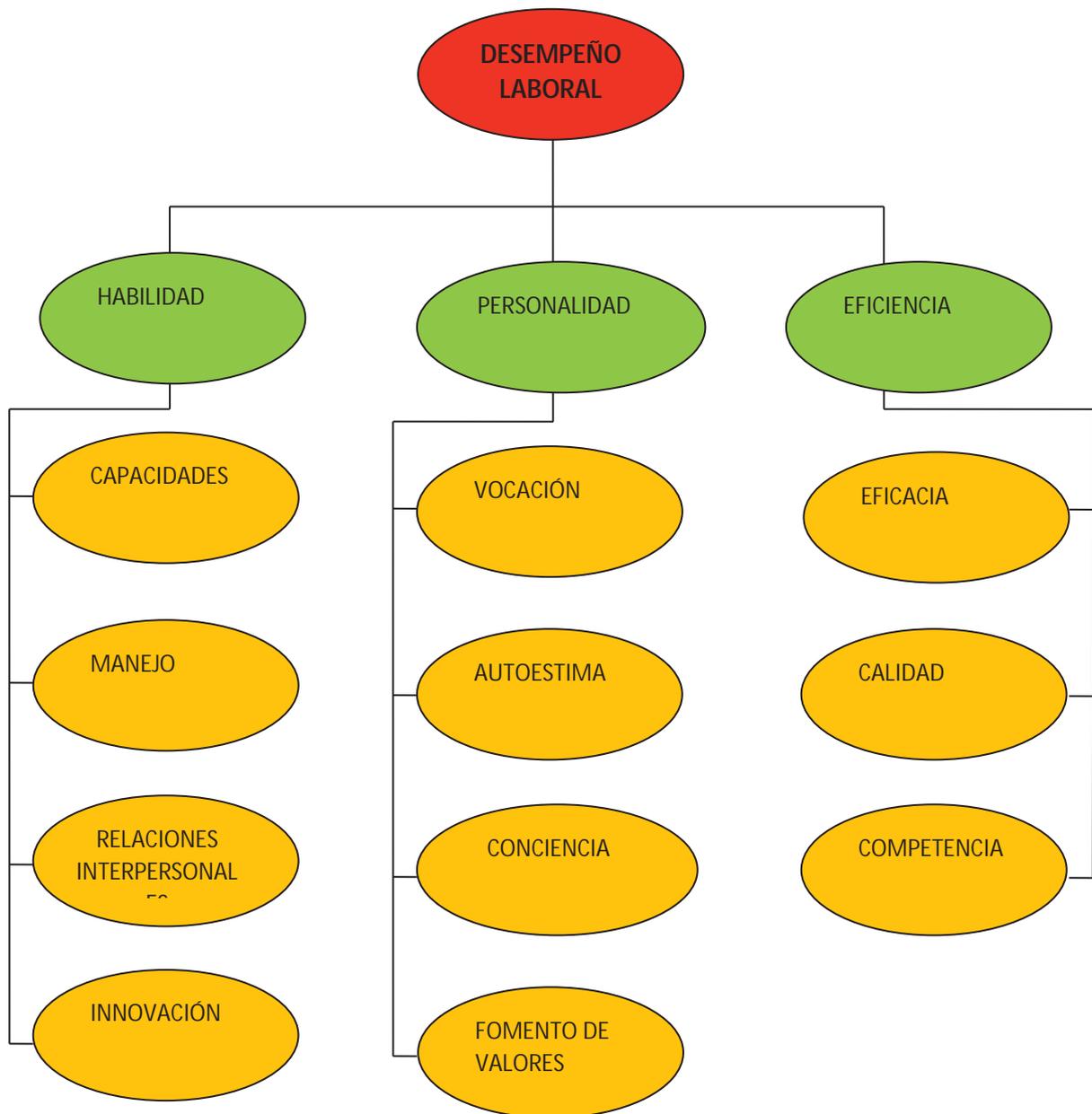
Competencias para trabajar en equipo, de carácter interdisciplinarios, incluyendo las potencialidades comunicacionales que del manejo de herramientas informáticas.

Habilidades para identificar acceder y utilizar la información relevante en el momento oportuno.

El mercado laboral impone pautas nuevas de competitividad y de desempeño individual. La educación sistemática es llamada a ampliar la capacidad mental de adaptarse a nuevas potencialidades de modo más rápido **Hurtado (2003)**

## 2.2.10 TEORÍA PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL

GRÁFICO N° 2 TERMINOLOGÍAS DE DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría existente

### **2.2.10.1.- DESEMPEÑO LABORAL**

Del libro Administración de recursos humanos <sup>26</sup> Chiavenato (2010) se extrae: El desempeño laboral como: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Entonces se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas.

#### **2.2.10.1.1 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Innovación.-** La innovación consiste en romper esquemas o rutinas mediante el fomento del compromiso y la participación. La innovación va en paralelo a la creatividad, para ello tiene gran importancia la creación de espacios en la empresa que puedan establecer conexiones con los trabajadores para que sientan más el proyecto institucional y sepan que innovar. Su indicador es: El cumplimiento de los objetivos.

**Satisfacción.-** La satisfacción constituye la sensación por lo que conscientemente se hace mediante el esfuerzo, se espera que cada trabajador se sienta satisfecho de su propio trabajo, en ese sentido, la satisfacción es un indicador del desempeño laboral. Según <sup>27</sup> García (2010, párr. 2), la satisfacción de carácter laboral es un tema muy importante actualmente. Se define la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral. Su indicador es: Lograr ventaja competitiva. **Eficiencia** .-Capacidad del trabajador para alcanzar un resultado mediante el empleo de los mejores y posibles medios a su alcance. Según Manene (2013, párr. 7) la define como un criterio utilizado para conocer la forma en que se opera con menos recursos para poder lograr un solo o mismo objetivo. Comprende un criterio de evaluación del desempeño laboral para constatar lo útil que puede ser para una organización Y Sus indicadores son Grado de compromiso, identificación con el trabajo, satisfacción laboral e Identificación con la organización.

---

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto. (2010) Del libro “Administración de recursos humanos”

<sup>27</sup> García López, 2010. Revista académica “Contribuciones a la economía

**Crecimiento** .-Sanín y Salanova (2014, p. 4) refieren que las personas aspiran a tener y ser más, no apuestan por lo contrario, desde esa perspectiva, tienen la percepción como individuo sobre su propia disposición para exponer su ser a nuevas experiencias, las que le han de permitir crecer desde ellas y concretar sus expectativas de mejora. Involucra a toda la cantidad de trabajo posible de medirse conforme al tipo de actividad que ha de desarrollarse, como ejemplo puede describirse un producto elaborado sin defectos, comprende el tiempo empleado en su diseño como producto, otro criterio puede ser el ventas efectuadas, la cifra alcanzada de cobranzas efectuadas, los niveles de productividad o rentabilidad, etc. (Cuevas, 2010, párr. 3.). Su indicador es: Utilización correcta de los recursos disponibles

**Calidad**.-Cuevas, (2010, párr. 2.) define la calidad en el desempeño laboral al desarrollo alcanzado en las diferentes actividades con el mínimo de errores, consiste en el nivel de la elaboración de un producto o la misma prestación de un servicio conforme a estándares requeridos por el cliente. Sus indicadores son: Actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe y brindar servicio que satisfagan las necesidades del cliente.

### **2.2.10.2.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Se puede determinar a la evaluación del desempeño como la valoración objetiva que se da al calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado.

Constituye el proceso por el cual se estimula el rendimiento del empleado.

<sup>28</sup>Bohlander y Snell (2008, p. 23) señalan que en el desempeño está presente la evaluación como un proceso propio de las organizaciones y se utiliza para el fomento de un ambiente de trabajo para que los colaboradores puedan demostrar sus habilidades y desenvolverse al máximo. Existen programas de evaluación del desempeño para conocer las capacidades e identificar el mérito respectivo, la evaluación no es ninguna novedad, actualmente toda empresa sea grande o pequeña, inclusive en los diferentes sectores sea público o privado la utilizan como herramienta para la medición del desempeño en sus trabajadores. Chiavenato (2009, pp. 15 - 21) sustenta que la evaluación del desempeño laboral consiste en medir e identificar sus cualidades para administrar todo el desempeño humano. La evaluación se concibe como una

---

<sup>28</sup> Bohlander y Snell (2008) Del libro “Administración de recursos humanos” 16ª.ed

actividad de preocupación en las organizaciones, ya que la identificación de todas las capacidades constituye el potencial humano en el cual apoyarse para el análisis de cada puesto demandando. Evaluar el desempeño comprende un proceso en el que se revisa la actividad productiva que se realiza con el objeto de conocer todo lo contribuido por los individuos para que alcancen del sistema administrativo cada uno de sus objetivos. El autor, describe la evaluación del desempeño del talento humano como “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las 36 xi actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” De acuerdo a Salgado (2008, p. 35) las pautas para observar el desempeño ocupacional ha sido reconocido en áreas diversas que se relacionan con las competencias de tipo básico y genérico a partir de lo observado por cada evaluador. Evaluar implica aplicar criterios, en ese sentido, los evaluadores observan el desempeño de los individuos en actividades diversas o mediante talleres en el marco o contexto de un programa determinado. Debe sugerirse que la evaluación se desarrolle en dos momentos distintos al menos, para dichos procesos, han de considerarse la constatación de evidencias con respecto a competencias ocupacionales.

Los Niveles del desempeño laboral Desde la perspectiva de <sup>29</sup>Bohlander y Snell (2008) existen niveles definidos que clasifican todo desempeño en la función pública, los mismos que están definidos y delimitados:

**Alto desempeño laboral.**- el esfuerzo muchas veces va más allá en el trabajo, salen de lo rutinario, generalmente presentan más aportes que superan las expectativas, estas personas encuentran una motivación a veces en el trabajo mismo. Si no es por una motivación de por medio, sencillamente trabajan así ya que les gusta lo que hacen, suelen valorar su ritmo de trabajo. Es usual en este tipo de trabajadores, ver como son estimulados por el o los directivos de cada institución.

**Mediano desempeño laboral.**- En este nivel se encuentran todos los servidores públicos cumplen con lo señalado de manera puntual, de hecho son honrados y se contentan con su salario, ellos realizan actividades y tareas para la que fueron contratados y nada más; es decir. Los funcionarios con un mediano desempeño laboral se abocan a cumplir en lo laboral, se limitan a trabajar solo necesario, van al trabajo con

---

<sup>29</sup> Bohlander y Snell (2008) Del libro “Administración de recursos humanos” 16ª.ed

la mira de aportar pero ni más ni menos, como causas es común encontrar una falta de motivación para impulsarlo por hacer más de lo correspondiente.

**Bajo desempeño laboral.**- Nivel caracterizado por aquellas personas que desvaloran la oportunidad laboral con que cuentan, laboran sin agradecer el salario recibido, no procuran mucho en sus esfuerzos. Se diferencian de los niveles anteriores, porque en este caso ni siquiera consideran el deber al mínimo resultado de lo que les compete. Son contundentes en evidenciar flojera, desánimo, pesimismo; de hecho, se limitan a una presentación por compromiso en oficina. Muy probablemente sus resultados en conjunto durante una jornada completa pudo haberse hecho en solo.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL –DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Aptitud.**- la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación, en un determinado ámbito de desempeño.

**Capacidad.**- conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o desempeño de un cargo.

**Competencia Laboral.**- Del libro Competencias y competitividad, diseño para las organizaciones de <sup>30</sup> (Benavides Omar, 2002) se extrae:

“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportados en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. (pág. 35).

La competencia laboral es la demostración que el individuo tiene con sus funciones, las actitudes y aptitudes permiten el desenvolvimiento en sus actividades, si las competencias son empleadas de manera positiva permitirán que los trabajadores tengan como resultado un buen desempeño laboral.

---

<sup>30</sup> Benavides Omar, 2002) Del libro “Competencias y competitividad, diseño para las organizaciones”

**Competencia.-** capacidad de la persona para desempeñarse adecuadamente en un trabajo con un nivel de calidad aceptable.

**Comportamiento Organizacional.-** Del libro El diagnóstico de la cultura organizacional. Revista de economía y administración. Diciembre 2004 extraído 15 septiembre del 2013 desde [http:// www2.udec.cl/-rea/ingles/contenidos.htm](http://www2.udec.cl/-rea/ingles/contenidos.htm) indica “El estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en los últimos tiempos.

Así la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de una organización al cumplir con varias funciones tales como: transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (Pág. 10). Se determina que el comportamiento organizacional es el comportamiento que tienen los trabajadores dentro de la institución, en este puede influir los diferentes cambios que sufre una organización por el entorno, si las técnicas a emplear son las adecuadas el comportamiento organizacional no se verá afectado.

**Comportamiento.-** generalmente se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o modo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto voluntario o involuntario (Chiavenato ,2000).

**Compromiso Organizacional.-** <sup>31</sup> Robbins (2009), define: “Al compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización

---

<sup>31</sup>Robbins, (2009) Comportamiento Organizacional.

en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización”. (Pág. # 34).

**Compromiso.-** Arias (2008) cita a Steers, quien define al compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. (Pág. 66). Se puede decir que el compromiso permite que el empleado sienta que forma parte de la organización, un empleado comprometido cumple con responsabilidad sus funciones y se encamina al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Control.-**<sup>32</sup>Fernández (1983). Extraído de la web el 27 de septiembre del 2013 desde [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf) Según, manifiesta:

“El control se lleva a cabo por medio de la aplicación del resultado de la acción comparándola con el plan y programas, evalúa las causas de las desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa”. (Pág. 67). El control es la función de la administración, que permite conocer el desempeño actual, y a su vez tomar las acciones correctivas que hicieran falta. Se puede decir que un alto compromiso en el trabajo simboliza la identificación con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. El autor establece al compromiso organizacional, como la acción de mantener el sentido de pertenencia con la organización. Por otro lado (Hellriegel, 2007) define:

“El compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización”. (Pág. 45) El

---

<sup>32</sup> Fernández (1983). Extraído de la web el 27 de septiembre del 2013 desde [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2)

compromiso organizacional permite que el empleado sienta que es parte de la organización, es importante que el colaborador sienta sentido de pertenencia, esto permitirá que los objetivos se cumplan con éxito.

**Coordinación.-** Es la acción y efecto de disponer elementos sistemáticos para buscar un objetivo común. Una vez realizado el diseño organizativo y mediante la división del trabajo es necesario coordinar las actividades para lograr cumplir con el modelo organizativo que se ha decidido aplicar.

**Definición de Ley.-** En el ámbito del derecho, la ley es un precepto dictado por una autoridad competente. La ley es aplicada para establecer parámetros, limitantes, derechos, deberes, prohibiciones y todo aquello que conlleve al bien común.

**Eficacia.-** es el logro de objetivos, realizando lo necesario para alcanzar lo Planeado.

**Eficiencia.-** lograr resultados u objetivos con la mínima inversión o mínima cantidad de recursos.

**Empleados.-** Se define empleado: “es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio”. Además, obrero: “es un trabajador manual asalariado, conocido también como operario” según Cabanellas (2010). Se determina según el autor que empleado es toda persona que presta sus servicios laborales en una empresa.

Entonces se determina que la motivación es un estímulo para el ser humano, lo anima a plantearse objetivos y a cumplirlos. En el ambiente laboral estimula para que cumpla con responsabilidad las funciones designadas. Del libro Administración una perspectiva global de <sup>33</sup>Kootz (2010) indica: “Implica una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Esto determina que los administradores motivan a los

---

<sup>33</sup> Kootz (2010) “Del libro Administración una perspectiva global”

empleados, con la el objetivo de realizar cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de una forma determinada”. (Pág. 497)

**Habilidad.-** es la capacidad y destreza para realizar algo que se obtiene de forma innata o se adquiere o perfecciona en virtud del aprendizaje y la práctica .las habilidades y destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida ya sea en el deporte las artes, actividades manuales etc.

**Liderazgo.** Influencia que se ejerce sobre la persona y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común.

**Manual de Procedimientos.-** Es un elemento del Sistema de Control Interno, de la organización, es un documento de información detallado e integral, que contiene de manera ordenada y sistemática, las instrucciones, responsabilidades, políticas, misión, visión, objetivos, funciones y reglamentos de las diferentes operaciones que se deben realizar de manera individual o colectiva. Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

**Motivación.-** La motivación la conforman todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todas las acciones que originan conductas positivas.

**Objetivos.-** Del libro Fundamentos de administración de Koontn, H, (1980) indica<sup>34</sup>: “Los objetivos y las metas son los fines que persiguen por medio de una actividad. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y control”. (pág. 17). Los objetivos son la representación de los resultados que la organización desea alcanzar dentro

---

<sup>34</sup> Koontn, H, (1980)Del libro “Fundamentos de administración”

de procesos consecutivo, para alcanzar los objetivos se ejecutan un sinnúmero de estrategias. Los objetivos van en función de la visión que se plante una organización.

**Organización.-** Del libro Administración una perspectiva global de <sup>35</sup>Koontz, H. (2010) se extrae: “Define a la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. Se puede determinar a una organización como una estructura de funciones o puestos formalizados”. (pág. 65). La organización es la coordinación de las actividades que deberá cumplir una empresa, de manera planificada y coordinada, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

**Políticas.-** Las políticas en las organizaciones orientan a los trabajadores para que se desenvuelvan en el medio respetando sus planteamientos y directrices.

**Procedimientos Internos.-** Del libro Administración de <sup>36</sup>Robines y Coulter (2000), define: Como la creación de la estructura de una organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permitan que sus empleados puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización. (Pág. 25).

Se entiende por proceso al conjunto de actividades planificadas de manera coordinadas, para el cumplimiento de las metas y objetivos. Su aplicación orienta a todos los trabajadores de la organización permitiendo que desempeñen su trabajo con eficacia y eficiencia. Procedimientos los procedimientos conforman un conjunto de actividades planteadas, tiene responsables de su ejecución, sin apartarse del cumplimiento de políticas y normas establecidas.

---

<sup>35</sup>Koontz, H. (2010) Del libro “Administración una perspectiva global”

<sup>36</sup>Robines y Coulter (2000) Del libro “Administración “

**Responsabilidad.-** De acuerdo de la política del Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral.

Se puede decir que un alto compromiso en el trabajo simboliza la identificación con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. El autor establece al compromiso organizacional, como la acción de mantener el sentido de pertenencia con la organización. Por otro lado (Hellriegel, 2007) define:

“El compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización”. (Pág. 45). El compromiso organizacional permite que el empleado sienta que es parte de la organización, es importante que el colaborador sienta sentido de pertenencia, esto permitirá que los objetivos se cumplan con éxito.

**Valores.-** Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento, en función la realización de una persona. Son creencias fundamentales que orientan el comportamiento. Los valores proporcionan pautas para establecer metas y propósitos individuales o colectivos. Reflejan intereses, sentimientos y convicciones importantes.

## **CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Mediante la capacitación continua de personal, el financiamiento de la capacitación y experiencia laboral podría mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno Durante el ejercicio 2015-2016.

### **3.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

- 1.- En la gestión Municipal del Distrito de Quellouno durante el periodo 2015-2016  
No existiría una adecuada programación de capacitación continua de personal administrativo por tanto no existiría un óptimo desempeño laboral
- 2.- En la gestión Municipal del Distrito de Quellouno durante el periodo 2015-2016, no estarían programando el financiamiento para la capacitación continua del personal administrativo para un mejor desempeño laboral; lo que implicaría un desempeño laboral deficiente en la administración pública
- 3.- la experiencia laboral del personal administrativo importa en el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno.

### **3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño laboral

#### **3.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE**

- La capacitación continua del personal administrativo
- Financiamiento de la capacitación continua y/o desarrollo de personal
- Experiencia laboral.

Desempeño laboral = f (capacitación continua de personal, financiamiento de la capacitación, experiencia laboral)

### 3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

TIPO DE VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Variable dependiente	1. Desempeño laboral	Comportamiento del trabajo en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Conjunto de acciones que tiene el compromiso de lograr metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> <li>- Optima utilización de recursos</li> <li>- Satisfacción laboral y personal</li> <li>- Identificación y compromiso con la Institución.</li> </ul>
Variables independientes	2. Capacitación continua 3. Financiamiento de la capacitación continua 4. Experiencia laboral	<p>Proceso para mejorar las habilidades, personal y capacidad, para el cumplimiento de un trabajo, función o desempeño de un cargo.</p> <p>La capacitación debe contar con la asignación de un presupuesto de las fuentes siguientes: aporte del estado con el 0.5% del total de la planilla mensual, R.D.R. fondo de asistencia y estímulo de ingresos provenientes de donaciones y convenios para capacitación.</p> <p>Periodo de tiempo acumulado en el fortalecimiento de capacidades, habilidad y destrezas para la ejecución de un trabajo concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de capacitaciones</li> <li>- Nivel de instrucción</li> <li>- Participación en curso de actualizaciones</li> <li>- Promoción de la capacitación y desarrollo personal</li> <li>- Oportunidad de capacitación</li> <li>- Temas en los que se capacita</li> <li>- Fuentes de financiamiento para capacitación</li> <li>- Monto de presupuesto ejecutado</li> <li>- Monto de presupuesto programado</li> <li>- Calidad del servicio a la comunidad</li> <li>- Capacitación antes de asumir cargo</li> <li>- Puntualidad de trabajo</li> <li>- Desempeño del jefe inmediato</li> <li>- Años de trabajo en municipio</li> <li>- Años de trabajo en actual cargo</li> </ul>

## **CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1 tipo de estudio o investigación**

El tipo de estudio de investigacio que se utilizo es inductivo debido a que el análisis se parte de un caso particular, de un estudio de las variables y su consecuente contrastación con la hipótesis y pasando a la elaboración del marco Teórico y luego pasa a determinar la casuística de la Institución en estudio y finalmente se formulan conclusiones que explican este trabajo de investigación. El instrumento tiene la finalidad de brindar una orientación clara para determinar la capacitación, formación y/o desarrollo de personal y su incidencia en el desempeño laboral, en el Municipio del Distrito de Quellouno, en relación a los aspectos del tema y sus elementos para la elaboración y desarrollo del proceso de investigación.

El diseño facilitó examinar varias alternativas en el transcurso del trabajo de investigación para establecer el tiempo, el lugar y las herramientas indispensables de tal manera se obtengan excelentes resultados mediante la participación de los servidores públicos.

El presente estudio se fundamenta en una investigación documental bibliográfica, investigación descriptiva e investigación de campo, con las técnicas de recolección de datos como entrevistas, encuestas a los principales funcionarios y servidores del Municipio del Distrito de Quellouno

#### **4.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es no experimental porque se aplica sin manipular las variables, es decir que se basa en hechos reales que ocurrieron o que se dieron en la realidad actual.

## **4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS**

En concordancia a la modalidad de investigación se sustentó ante la necesidad de consultas referentes a las teorías, enfoques y conceptualizaciones de varios autores en los libros, publicaciones, revistas, folletos para la elaboración del marco teórico de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral para el desarrollo de cada uno de los elementos, tipos y métodos necesarios aplicados en el trabajo de tesis de grado.

En la aplicación del método se revisó y analizó aquella información que se relacione la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Municipio del Distrito de Quellouno en base a la participación del personal directivo como los servidores en general , referente a la deficiente gestión y la solución, así mismo se utilizó el método de análisis estadístico el cual ayudo en el recolección de datos procesamiento de información para la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos y la contrastación con la hipótesis planteada.

## **4.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO**

### **4.3.1. Población o Universo**

En este estudio se utilizó la población laboral de todo el personal administrativo de 128 trabajadores, independientemente de su régimen laboral y de cargos que ocupan el mismo que permitirá diagnosticar de una forma general los involucrados y que se ilustra en el siguiente cuadro para una mejor comprensión:

## POBLACIÓN O UNIVERSO

<b>UNIDADES ORGÁNICAS</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL 1057</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL 276</b>	<b>TOTAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS</b>
<b>ÓRGANO GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b>	09	-	09
<b>ÓRGANO DE CONTROL</b>	01	1	02
<b>ÓRGANO DE DEFENSA</b>	02	1	3
<b>ÓRGANO DE ASESORÍA</b>	11	2	13
<b>ÓRGANO DE APOYO</b>	57	3	60
<b>ÓRGANO DE LÍNEA</b>	40	1	41
<b>TOTAL</b>	120	8	128

### 4.4 SELECCIÓN DE MUESTRA

En la metodología de la investigación otro punto relevante utilizado es la muestra que es una parte de la población, implica al todo y luego expresa la magnitud de las características de la cual fue obtenida.

El muestreo hace posible una mejor planeación y control en el diseño de la investigación y permite desarrollar un estudio más detallado sobre la población.

### 4.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El muestreo aleatorio simple indica que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Se escogió este tipo de muestreo debido a que se considera el más idóneo para determinar la muestra de nuestra población a encuestar. Para resultado de la muestra se llevó a cabo el cálculo basado en la fórmula expresado de este modo:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1)e^2 + z^2 * P * Q}$$
$$\frac{3.8416 x 0.50 x 0.50 x 128}{(128-1)(0.01) + (1.96) (0.5) (0.5)}$$
$$\frac{122.23}{2.23}$$
$$n = 55.12$$

Luego de haber aplicado la fórmula, se obtuvo como resultado 55 encuestas para comenzar a realizar la recolección de datos e información, que permitirá ejecutar la presente tesis.

- n = Tamaño de la muestra
- P = Proporción de Éxito 0.5
- Q = Proporción de Fracaso. 0.5
- E = Error Admisible 0.10
- N = Tamaño de la población 129
- Z = Nivel de confianza 1.96

La encuesta se realizó a la totalidad de la muestra, es decir a 55 trabajadores entre jefes de áreas y personas de apoyo que son asistentes administrativos hallados según distribución porcentual

## MUESTRA REPRESENTATIVA

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>MUESTRA</b>
Personal Directivo Jefaturas	33	25.78	14
Personal Asistente Administrativo	95	74.21	41
Total	128	100%	55

### 4.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con las técnicas de investigación se procedió a recolectar de información que ha sido necesaria para el objeto de la investigación:

#### 4.6.1 Entrevista

La entrevista que se efectuó en el Municipio del Distrito de Quellouno fue programada por medio de la autorización de los directivos ante el tiempo valioso y las innumerables tareas al igual que los colaboradores para poder realizar la investigación.

Existió la disposición de los servidores públicos involucradas con la investigación a través de sus respuestas, en primer lugar los directivos y los asistentes administrativos .Con la guía de entrevista se realizó un trabajo ordenado para evitar confusiones al momento del llenado de las respuestas y sean efectivas.

#### 4.6.2 Encuestas

La encuesta ideal para el trabajo de tesis de grado que se aplicó es por contacto personal a las personas denominadas servidores públicos en el cumplimiento de la muestra.

Aquellas preguntas fueron estructuradas al tema de la Gestión del Talento Humano y aplicadas por el cuestionario siendo preguntas claras, concisas y precisas. La

información extraída de la encuesta facilitó obtener resultados oportunos para plantear soluciones efectivas en beneficio de la municipalidad.

#### **4.7 RESULTADOS DE INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS:**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos se tiene la siguiente información:

Edad.- la edad promedio de los trabajadores es de 30 años siendo la edad mínima de 20 años y máximo de 60 años

Género.- el 38.28 De los trabajadores administrativos son de género femenino y 61.72% de género masculino.

Estado civil.- el 55% de los trabajadores administrativos son casados y un 28% son convivientes y los 17%son solteros.

Años que laboran en la Institución.- en promedio años de trabajo en la Municipalidad Distrital de Quellouno es de 3 a 5 años.

#### 4.1.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS SOBRE LA VARIABLE CAPACITACIÓN CONTINUA.

**CUADRO 4: 1 NIVEL DE INSTRUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESO AL MUNICIPIO DISTRITAL DE QUELLOUNO**

ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL		ASISTENTES	
		DIRECTIVO –JEFES		ADMINISTRATIVOS	
N°	NIVELES	N°	%	N°	%
1	Secundaria completa	-	-	13	30.54 %
2	Instituto superior o universidad inconclusa	-	-	11	26.31 %
3	Superior universitaria	13	93.94 %	17	43.15 %
4	Con estudios de post grado	1	6.06 %	-	-
	TOTAL	14	100%	41	100%

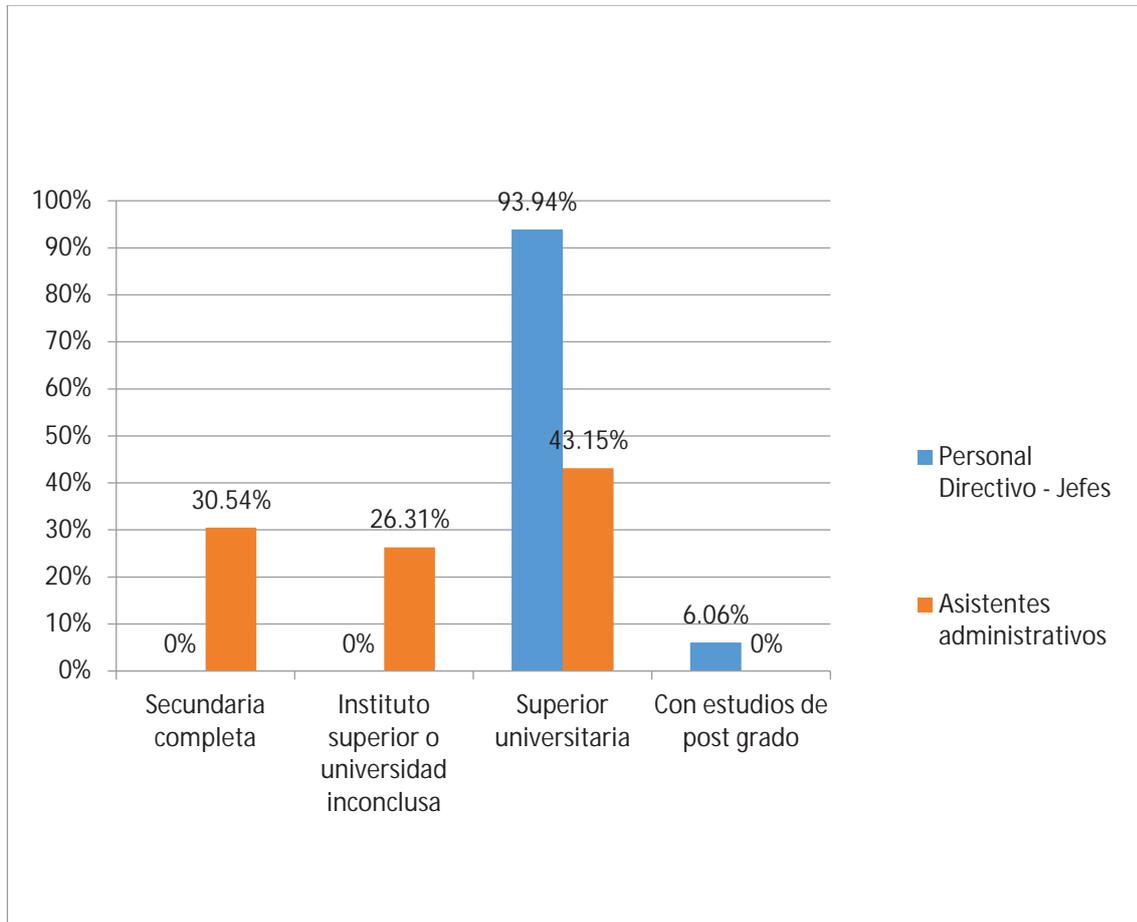
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Según el cuadro 4.1 se puede decir que el mayor nivel de instrucción alcanzado al momento de ingreso a la Municipalidad Distrital de Quellouno solo lo tenían las jefaturas, mientras los asistentes administrativos o personal sin cargo solo tenían instrucción de educación no superior o estudio superior inconclusa. En conclusión se aprecia que mayor número de personal tiene estudios de nivel medio es decir sin estudio superior.

Cuadro estadístico

**FIGURA 4: 1 NIVEL DE INSTRUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESO AL MUNICIPIO DISTRITAL DE QUELLOUNO**



Se observa que 93.94% de personal directivo o personal con cargo tienen formación superior universitaria y un 6.06% con estudios de postgrado, mientras los asistentes administrativos tienen estudios superiores en un porcentaje inferior de 43.15%, no alcanzando ni a la mitad de la muestra.

**CUADRO 4: 2 NIVEL ACTUAL DE INSTRUCCIÓN CON EL QUE CUENTA**

ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Secundaria completa	0	0	11	26.31 %
2	Superior no universitaria	0	0	13	30.54 %
3	Superior universitaria	12	93.94 %	17	43.15 %
4	Prof. con post grado	2	6.06 %	0	0
	TOTAL	14	100 %	41	100 %

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

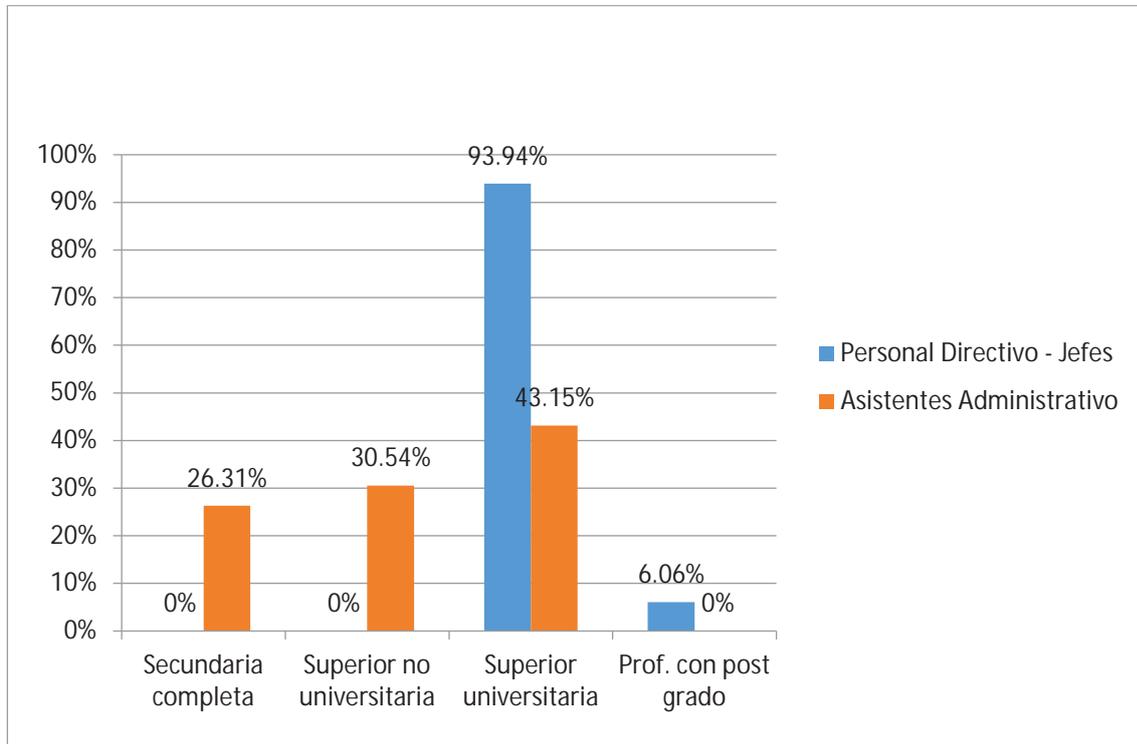
#### INTERPRETACIÓN

Según se observa en el cuadro 4.2 respecto al personal administrativo directivo se tiene un

Mayor nivel de instrucción frente a los trabajadores asistentes administrativos.

Cuadro estadístico

**FIGURA 4: 2 NIVEL ACTUAL DE INSTRUCCIÓN CON EL QUE CUENTA**



#### Interpretación

Del personal directivo 93.94% tienen estudio superior profesional y en un 6.06% tienen estudios de postgrado. Por otro lado los trabajadores sin cargo es decir asistentes administrativos un 26.31% tienen estudios de secundaria completa y 30.54% tienen estudios no universitarios o universitarios inconclusos y un 43.15% tienen estudio superior

**CUADRO 4: 3 PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN, SEMINARIOS, DIPLOMADOS Y/O CURSOS TÉCNICOS**

ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		Nº	%	Nº	%
1	Ninguno	-		13	31.71
2	Diplomados	-		-	
3	Seminarios o taller	12	85.71	28	68.29
4	Cursos de actualización	2	14.29	-	
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

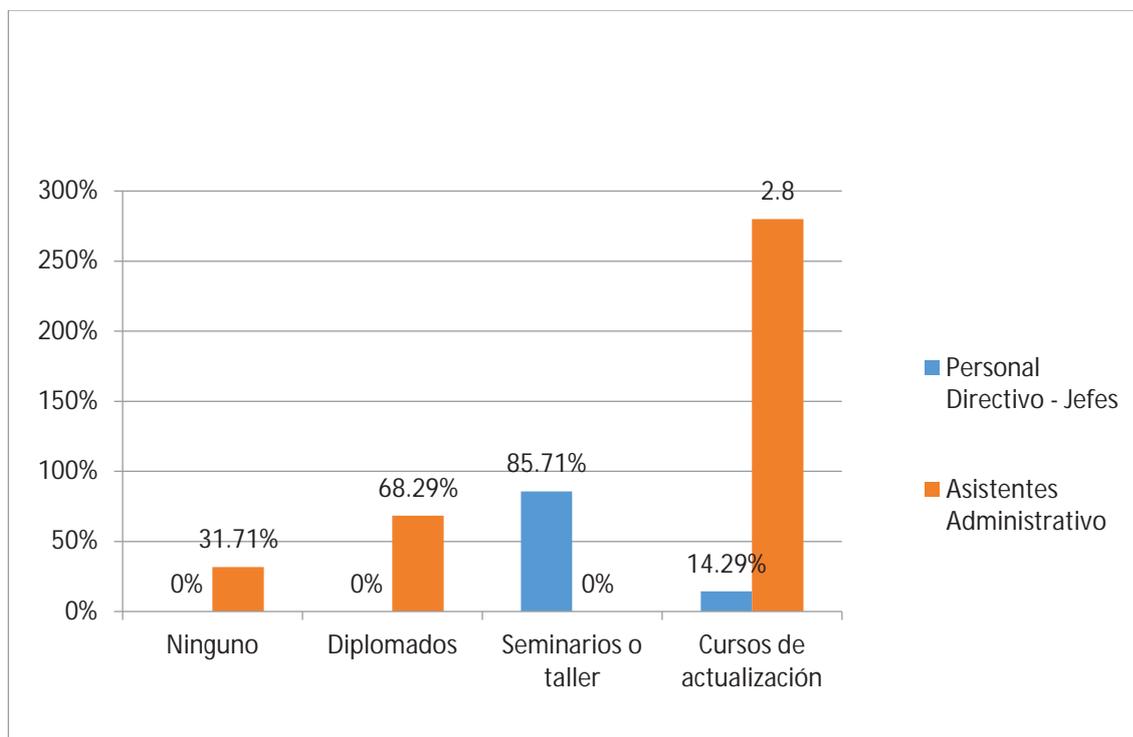
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Del cuadro se puede observar que el personal directivo ha tenido mayor participación de seminarios y talleres que los asistentes administrativos y en lo que respecta a cursos de actualización se tiene una participación menor.

Grafico n°03

**FIGURA 4: 3 PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN, SEMINARIOS, DIPLOMADOS Y/O CURSOS TÉCNICOS**



#### INTERPRETACIÓN

Del personal directivo se aprecia que solo el 14.29% ha realizado cursos de actualización y un 85.71% ha participado de seminarios y talleres; mientras el personal asistente administrativo tiene participación de seminarios en un 68.29% y 31.71% no se ha capacitado en ninguno de ellos.

**4.1.2. RESULTADOS SOBRE LA VARIABLE FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN CONTINUA.**

**CUADRO 4: 4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LOS CURSOS O SEMINARIOS**

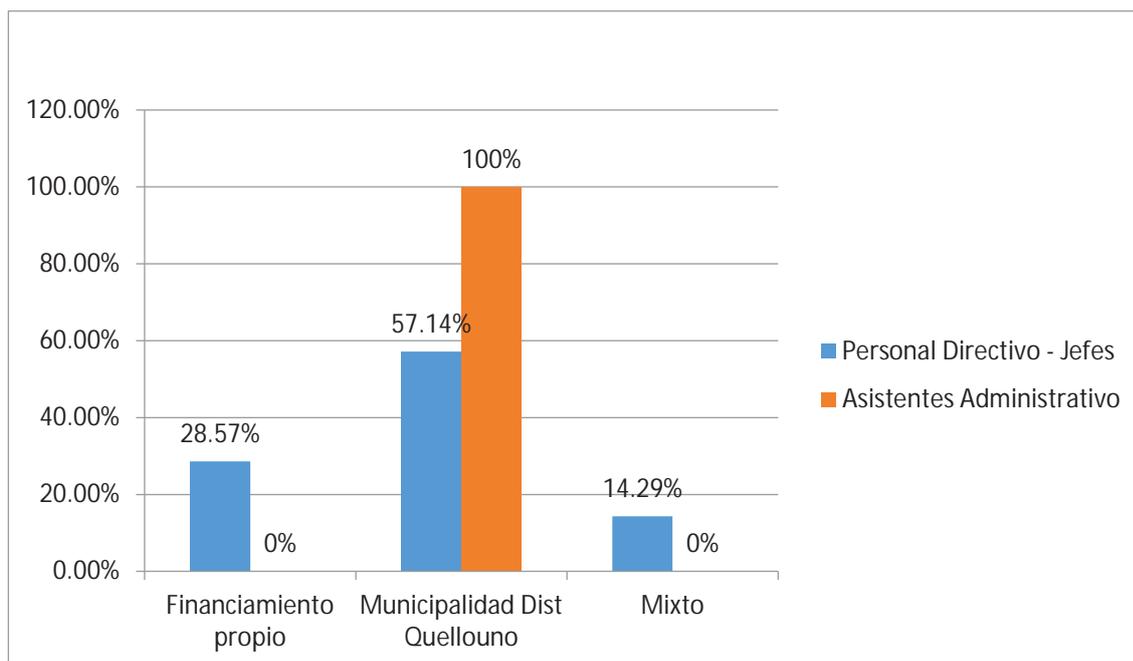
ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Financiamiento propio	4	28.57		
2	Municipalidad Dist Quellouno	8	57.14	28	100
3	Mixto	2	14.29		
	TOTAL	14	100	28	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

**INTERPRETACIÓN**

Se tiene que del personal directivo asistieron a cursos o seminarios con financiamiento propio y en algunas veces con financiamiento de mixto; mientras el personal asistente administrativo no tuvo esa oportunidad de estudiar con financiamiento propio.

**FIGURA 4: 4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LOS CURSOS O SEMINARIOS**



#### INTERPRETACIÓN

Del personal directivo el 28.57 se ha capacitado con financiamiento propio y 57.14% financiado por la Municipalidad y en lo que corresponde a personal asistente administrativo se verifica que el 68.29% se ha capacitado con financiamiento de la Municipalidad y el 31.71 no tuvo la oportunidad de capacitación.

**CUADRO 4: 5 SOBRE LA PREPARACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL PROFESIONAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA ENTIDAD**

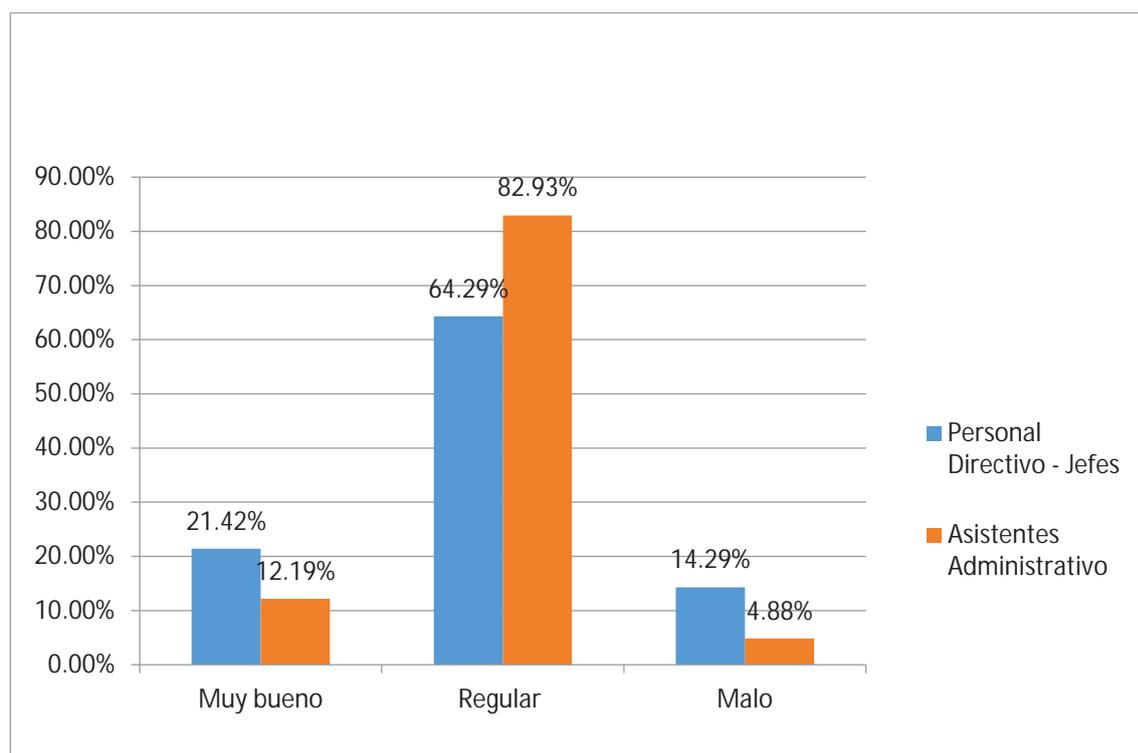
ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Muy bueno	3	21.42	5	12.19
2	Regular	9	64.29	34	82.93
3	Malo	2	14.29	2	4.88
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

Según se aprecia en el cuadro, la especialización o preparación del profesional del personal que trabaja en la Municipalidad Distrital de Quellouno es regular tanto del profesional directivo como del profesional asistente administrativo.

**FIGURA 4: 5 PREPARACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL PROFESIONAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA ENTIDAD**



## INTERPRETACIÓN

El nivel de preparación o especialización del profesional es regular calificándose en un 64.29% según opinión del personal directivo y del personal asistente administrativo en un 82% en los demás niveles como muy bueno y malo la calificación es baja.

**CUADRO 4: 6 SOBRE LA PROMOCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

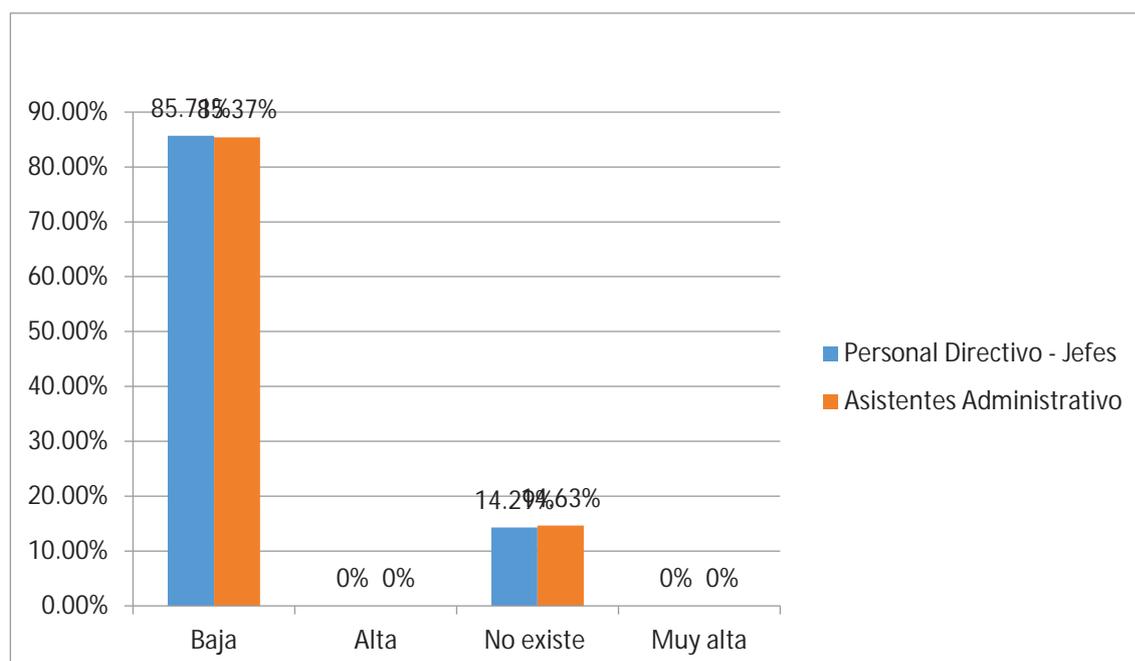
ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Baja	12	85.71	35	85.37
2	Alta	-	-	-	-
3	No existe	2	14.29	6	14.63
4	Muy alta	-	-	-	-
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

La promoción de la capacitación y desarrollo de personal es muy baja tanto en opinión del personal asistente administrativo como Del personal directivo, incluso 10 trabajadores indican que no existe la promoción de capacitación y desarrollo de personal.

**FIGURA 4: 6 PROMOCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**



## INTERPRETACIÓN

Mediante el análisis porcentual se aprecia que la promoción de capacitación y desarrollo de personal es baja calificándose en un 85.71% y 85.37% de parte de los asistentes administrativos, mientras el 14.29% del personal directivo indica que la promoción de la capacitación y desarrollo de personal no existe, así mismo un 14.63% del personal asistente administrativo indica que no existe.

7.-

**CUADRO 4: 7 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EN SEMINARIOS Y TALLERES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

ITEMS	NIVELES	PERSONAL		ASISTENTES	
		DIRECTIVO -JEFES		ADMINISTRATIVOS	
N°	NIVELES	N°	%	N°	%
1	Baja	3	21.43	25	60.98
2	Regular	11	78.57	10	24.39
3	Alta	-		-	
4	No existe	-		6	14.63
	TOTAL	14	100	41	100

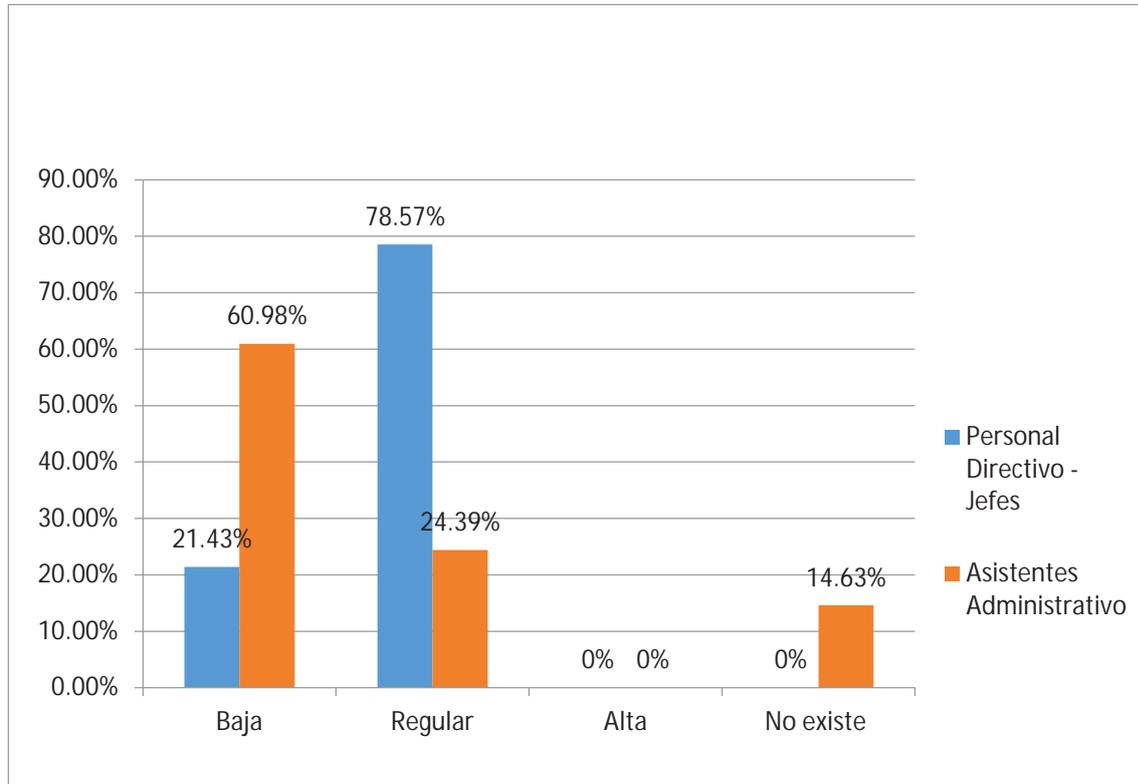
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

según opinión del personal administrativo directivo las oportunidades de capacitación se califica como regular en su gran mayoría, mientras los asistentes administrativos califican como baja, lo que quiere decir que los asistentes administrativos no tienen la misma oportunidad que el personal directivo.

## GRAFICO ESTADÍSTICO

**FIGURA 4: 7 OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EN SEMINARIOS Y TALLERES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**



### INTERPRETACIÓN

En el cuadro se aprecia que un 78.57% indica que las oportunidades de capacitación es regular y un 21.43% indica que es baja; mientras que los asistentes administrativos manifiestan que las oportunidades de capacitación son bajas calificando en un 60.98% y solo el 24.39% indica que es regular y en otros casos un 14.63% indica que las oportunidades de capacitación no existe. En conclusión se puede decir que el personal directivo tiene oportunidad de capacitarse regularmente, en cambio los asistentes administrativos tienen escasa participación.

**CUADRO 4: 8 CADA CUÁNTO TIEMPO ES CITADO PARA RECIBIR UNA CAPACITACIÓN?**

ITEMS	NIVELES	PERSONAL		ASISTENTES	
		DIRECTIVO -JEFES		ADMINISTRATIVOS	
N°	NIVELES	N°	%	N°	%
1	Mensual	-	-	-	-
2	Quincenal	-	-	-	-
3	No existe	-	-	6	14.63
4	Semestral	14	100	35	85.37
	TOTAL	14	100	41	100

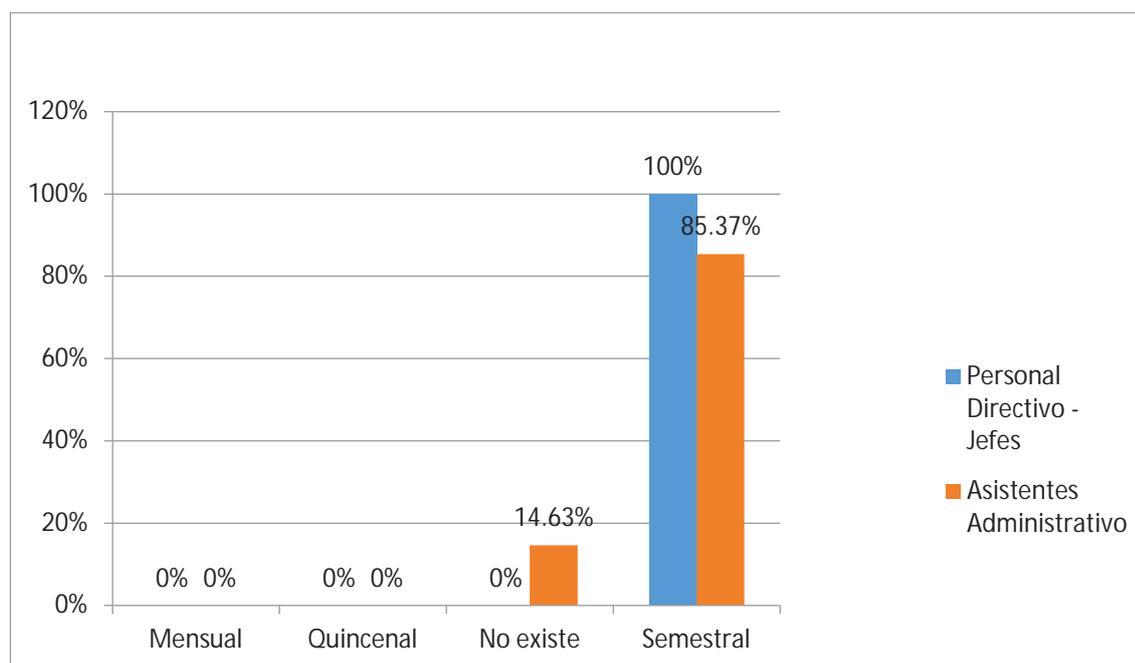
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

En opinión del asistente administrativo y directivo la capacitación se ha efectuado en forma semestral; sin embargo algunos asistentes administrativos indican que no han recibido capacitación.

Grafico Estadístico

**FIGURA 4: 8 ¿CADA CUÁNTO TIEMPO ES CITADO PARA RECIBIR UNA CAPACITACIÓN?**



#### INTERPRETACIÓN

El 100% del personal directivo indica que ha sido citado para recibir una capacitación en forma semestral, así mismo coincide en opinión los asistentes administrativos que han recibido capacitación en forma semestral; salvo un 14.63% indico que no ha recibido capacitación.

**CUADRO 4: 9 ESTÁ DE ACUERDO QUE OTRAS ENTIDADES NO PERTENECIENTES A SU INSTITUCIÓN IMPARTAN LAS CAPACITACIONES?**

ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	SI	14	100	41	100
2	NO	-	-	-	-
3	NO OPINA	-	-	-	-
	TOTAL	14	100	41	100

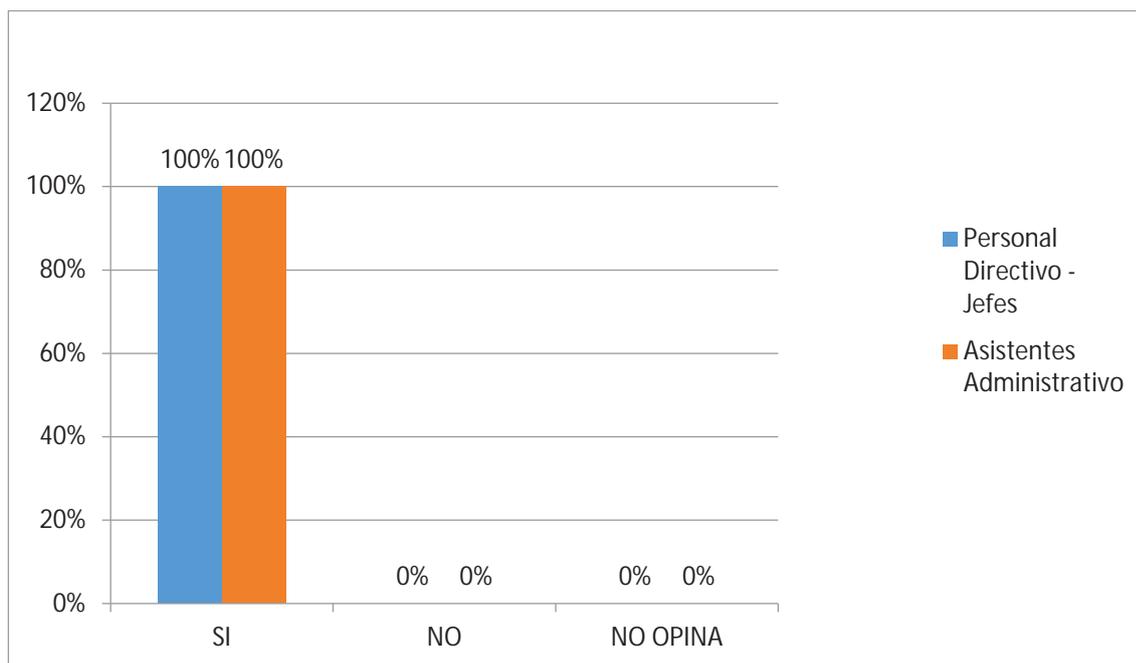
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

En el cuadro se observa que tanto los trabajadores directivos como asistentes administrativos estarían de acuerdo con la capacitación impartida por otras entidades.

Grafico estadístico

**FIGURA 4: 9 ESTÁ DE ACUERDO QUE OTRAS ENTIDADES NO PERTENECIENTES A SU INSTITUCIÓN IMPARTAN LAS CAPACITACIONES**



## INTERPRETACION

El 100% del personal administrativo tanto directivo como asistentes administrativos están de acuerdo que otras entidades no pertenecientes a la Institución impartan capacitaciones.

**CUADRO 4: 10 SOBRE LAS CAPACITACIONES QUE LE IMPARTEN QUE TEMAS SON LOS MÁS FRECUENTES?**

ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Temas presupuestales	-	-	35	85.37
2	Sistemas de personal	-	-	-	-
3	Sistemas contables	-	-	-	-
4	Sistemas de administración pública	12	85.71	-	-
5	Temas de motivación	2	14.29	6	14.63
	TOTAL	14	100	41	100

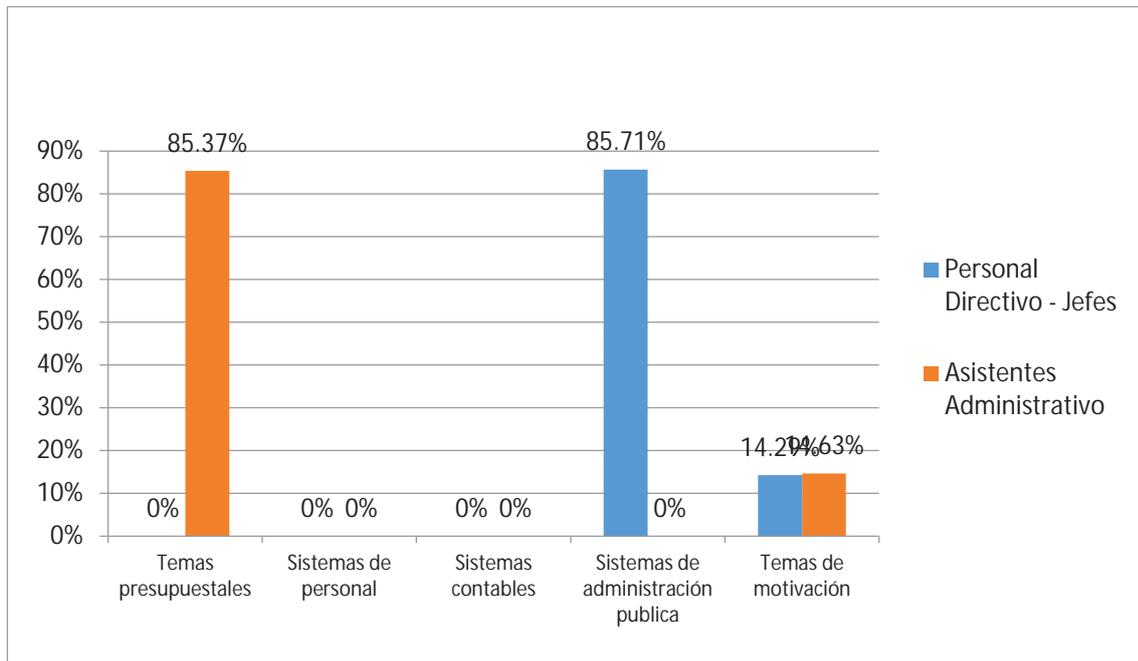
FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Para la pregunta sobre los temas frecuentes que se capacita, el personal directivo indico que se han capacitado en sistemas de administración pública, mientras los asistentes administrativos se capacitaron en temas presupuestales, teniendo una respuesta de solo 8 trabajadores que indicaron que se capacitaron en temas de motivación.

Grafico estadístico

**FIGURA 4: 10 CAPACITACIONES QUE LE IMPARTEN QUE TEMAS SON LOS MÁS FRECUENTES**



#### INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se evidencia que el 85.71 del personal directivo recibió capacitación en temas de sistemas administrativos y un 14.29% recibió charlas de motivación; sin embargo los asistentes administrativos en un 85.37% recibieron capacitación en temas presupuestales y un 14.63% recibió charlas de motivación. En conclusión existieron 02 tipos de capacitación distintas según cargo de personal.

### 4.1.3. RESULTADOS SOBRE LA VARIABLE EXPERIENCIA LABORAL.-

#### CUESTIONARIO PARA VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL

**CUADRO 4: 11 CONSIDERA IMPORTANTE SE DÉ LA CORRESPONDIENTE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO?**

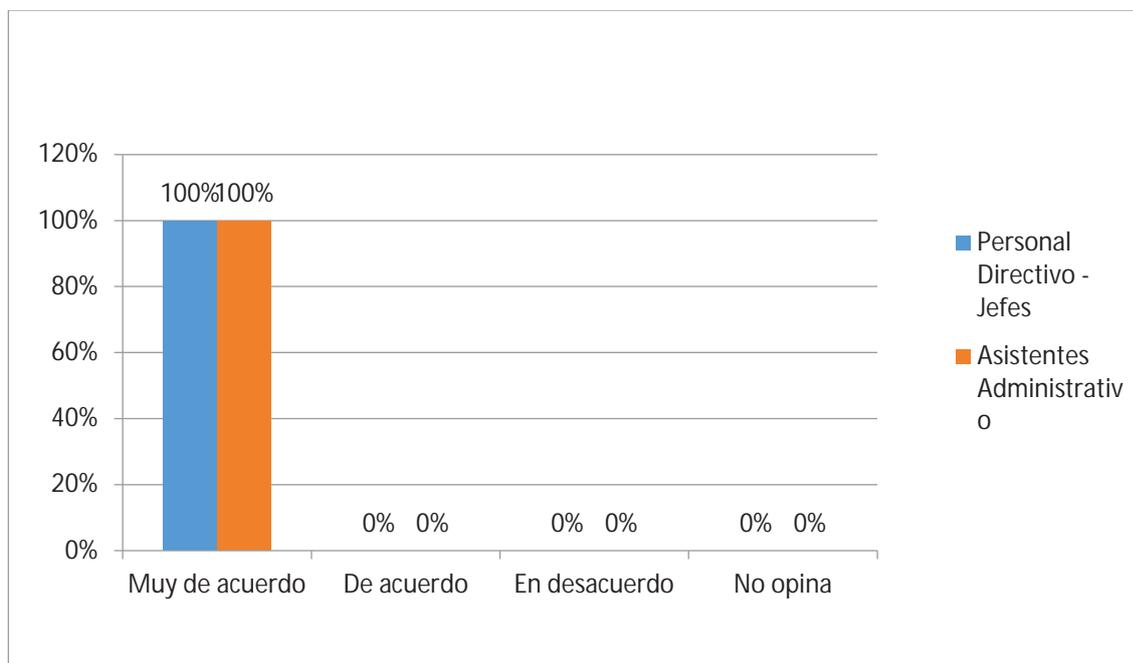
ITEMS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Muy de acuerdo	14	100	41	100
2	De acuerdo				
3	En desacuerdo				
4	No opina				
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Todos los trabajadores tanto directivos como asistentes administrativos consideran importante la capacitación para su desempeño laboral, es así que indican que están muy de acuerdo con la capacitación.

**FIGURA 4: 11 CONSIDERA IMPORTANTE SE DÉ LA CORRESPONDIENTE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO**



#### INTERPRETACIÓN

Se observa que el 100% del personal administrativo están de muy acuerdo con la capacitación para el desempeño laboral.

**CUADRO 4: 12 CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE DESEMPEÑAR MEJOR SUS FUNCIONES? CUAL ES EL GRADO DE INTERÉS**

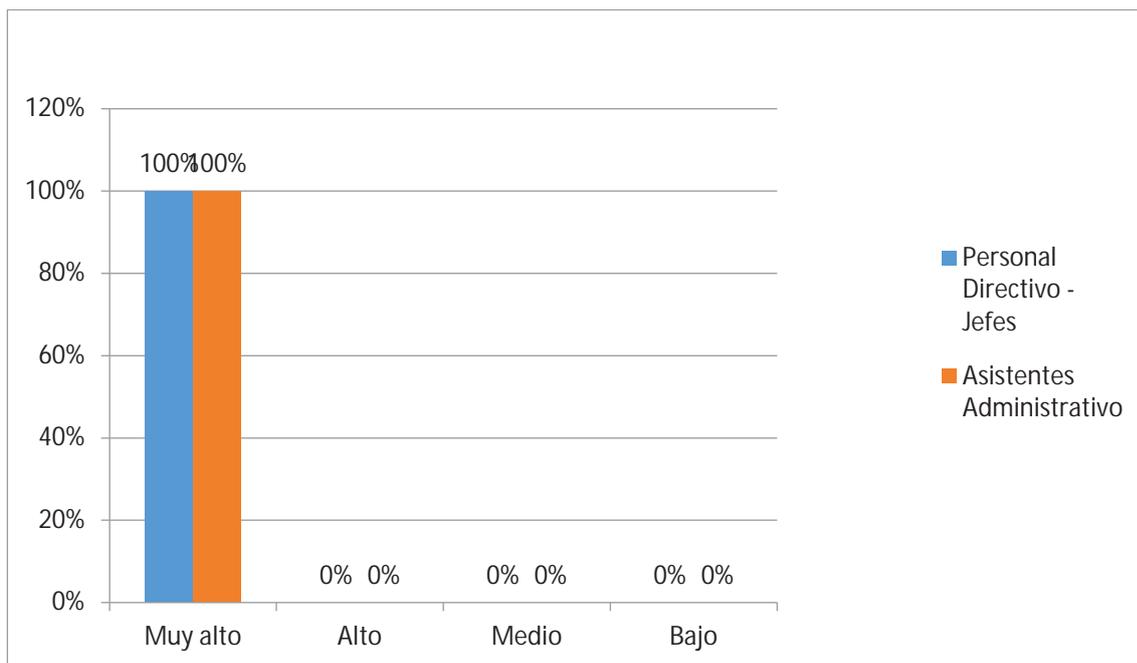
ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Muy alto	14	100	100	100
2	Alto				
3	Medio				
4	Bajo				
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

El grado de interés por la capacitación por el personal directivo y asistentes administrativos es muy alto lo que significa que todos los trabajadores necesitan de capacitación para mejorar su desempeño.

**FIGURA 4: 12 ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE DESEMPEÑAR MEJOR SUS FUNCIONES? CUAL ES EL GRADO DE INTERES**



## INTERPRETACIÓN

El 100% de los trabajadores administrativos tienen un interés muy alto por la capacitación para mejorar su desempeño laboral.

**CUADRO 4: 13 CONSIDERA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUMPLEN CON RESPONSABILIDAD EL TRABAJO?**

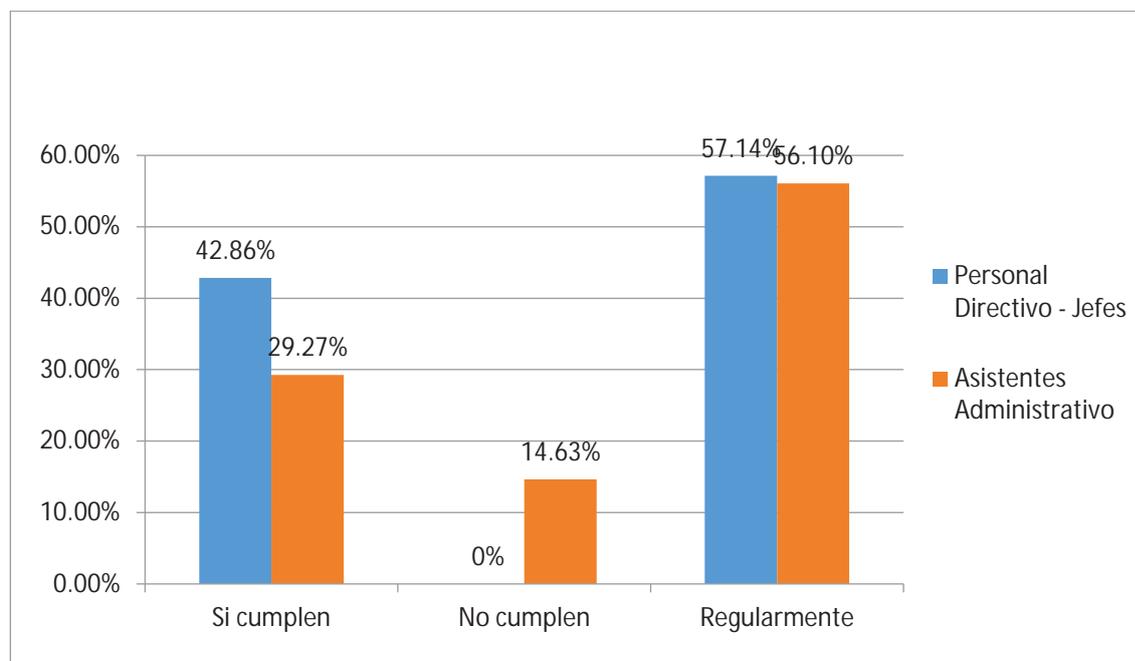
ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Si cumplen	6	42.86	12	29.27
2	No cumplen			6	14.63
3	Regularmente	8	57.14	23	56.10
3	Total	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Según el cuadro 4.13 se verifica que los trabajadores directivos cumplen con responsabilidad con su trabajo de forma regular en cambio el personal asistente administrativo indica que algunos no cumplen con responsabilidad su trabajo.

**FIGURA 4: 13 ¿CONSIDERA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUMPLEN CON RESPONSABILIDAD EL TRABAJO?**



## INTERPRETACIÓN

En el cuadro se aprecia que un 42.86% si cumplen con responsabilidad su trabajo y un 57.14% cumplen de forma regular con su responsabilidad en el trabajo; en relación al personal asistente administrativo un 29.27% cumple con responsabilidad y un 14.63% no cumple y un 56.10% cumple de forma regular.

CUADRO 4.14

### CUADRO 4: 14 SE CUMPLEN CON LOS PLANES DE TRABAJO, PLAN OPERATIVO ANUAL Y OTROS PROGRAMADOS DURANTE EL AÑO FISCAL

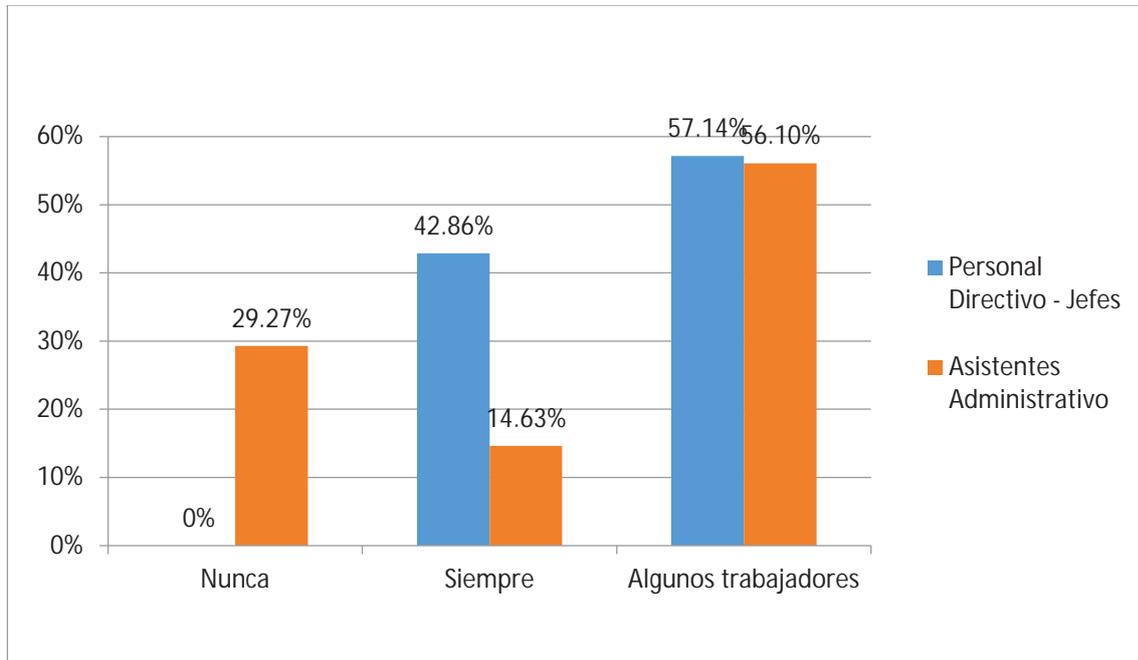
ITEMS		PERSONAL		ASISTENTES	
		DIRECTIVO -JEFES		ADMINISTRATIVOS	
N°	NIVELES	N°	%	N°	%
1	Nunca			12	29.27
2	Siempre	8	42.86	6	14.63
3	Algunos trabajadores	6	57.14	23	56.10
	TOTAL	14		41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

En opinión del personal directivo algunos trabajadores cumplen con los planes de trabajo programados durante el año fiscal; de la misma forma la mayoría de los asistentes administrativos indican lo mismo que algunos trabajadores cumplen con su programación, sin embargo existe una minoría que indica que nunca cumplen con su programación. Lo que significa que se cumple de forma regular y no de forma óptima.

**FIGURA 4: 14 CUMPLEN CON LOS PLANES DE TRABAJO, PLAN OPERATIVO ANUAL Y OTROS PROGRAMADOS DURANTE EL AÑO FISCAL**



#### INTERPRETACIÓN

En el cuadro 4.14 se verifica que el 57.14% del personal directivo indica que solo algunos trabajadores cumple con sus planes de trabajo y un 42.86% siempre cumplen con sus planes de trabajo, por otro lado un 56.10 % de asistentes administrativos indican que solo algunos trabajadores cumplen con su plan de trabajo y solo el 14.63% estarían cumpliendo con lo programado y un 29.27% manifiestan que no se cumple con lo programado.

**CUADRO 4: 15 EN SU OPINIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ASISTE CON PUNTUALIDAD A SU CENTRO DE LABOR**

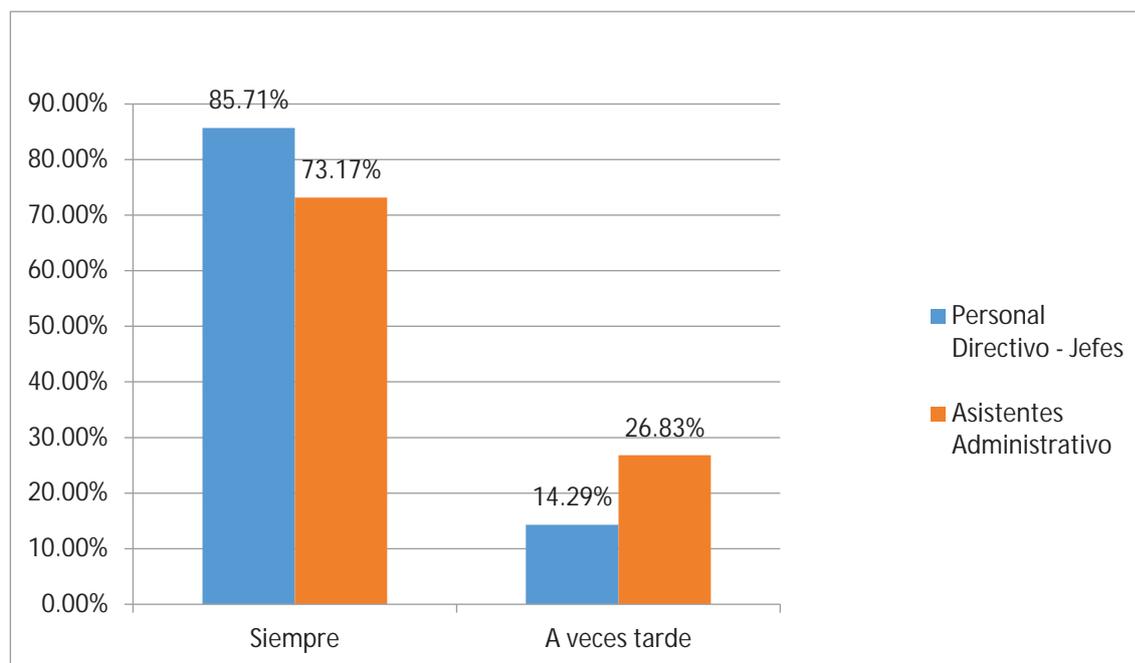
ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Siempre	12	85.71	30	73.17
2	A veces tarde	2	14.29	11	26.83
2	TOTAL	3	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

En esta pregunta tanto trabajadores directivos como asistentes administrativos indican que el personal asiste con puntualidad a su centro de labor.

**FIGURA 4: 15 EN SU OPINIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ASISTE CON PUNTUALIDAD A SU CENTRO DE LABOR**



## INTERPRETACIÓN

Un 85.71% del personal directivo indica que los trabajadores asisten con puntualidad y un 14.29% indica que a veces asisten tarde y los asistentes administrativos indican que un 73.17% siempre asisten con puntualidad mientras un 26.83% indican que a veces asisten tarde.

**CUADRO 4: 16 AÑOS DE EXPERIENCIA O SERVICIO EN GESTIÓN PÚBLICA AL MOMENTO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD**

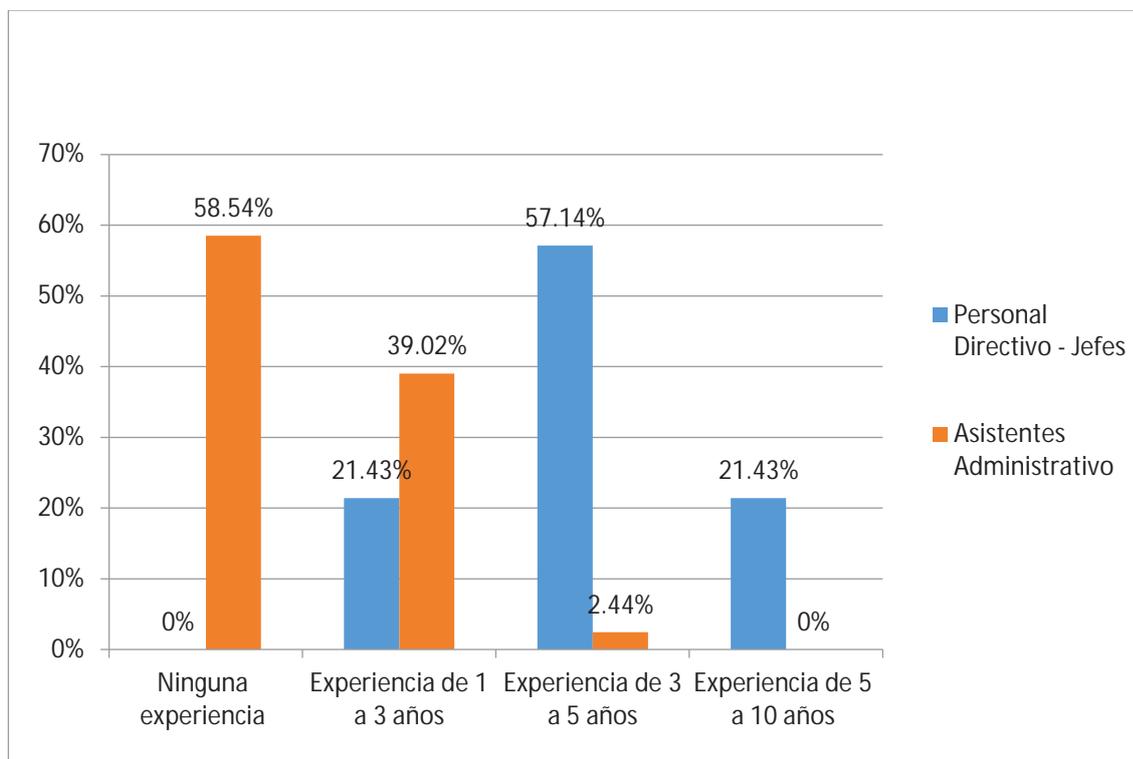
ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO - JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Ninguna experiencia			24	58.54
2	Experiencia de 1 a 3 años	3	21.43	16	39.02
3	Experiencia de 3 a 5 años	8	57.14	1	2.44
4	Experiencia de 5 a 10 años	3	21.43	-	-
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

Del personal directivo se tiene que la mayoría tiene experiencia de 3 a 5 años y en relación al personal asistente administrativo se tiene que la mayoría no tiene experiencia laboral, solo una minoría tiene experiencia de 1 a 3 años .

**FIGURA 4: 16 AÑOS DE EXPERIENCIA O SERVICIO EN GESTIÓN PÚBLICA AL MOMENTO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD**



#### INTERPRETACIÓN

Del cuadro 4.16 se aprecia que el 21.43% del personal directivo tiene experiencia de 5 a 10 años y un 57.14% tiene experiencia de 3 a 5 años y un porcentaje menor de 21.43 %del personal directivo tiene 1 a 3 años

*En conclusión Se tiene que el personal directivo tiene mayor experiencia laboral frente al personal asistente administrativo.*

El personal directivo indica que un 21.43% tiene experiencia laboral de 1 a 10 años y 57.14 %indican que tiene experiencia de 3 a 5 años, en relación a los asistentes administrativos el 58.54% no tienen ninguna experiencia laboral

**CUADRO 4: 17 COMO CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO**

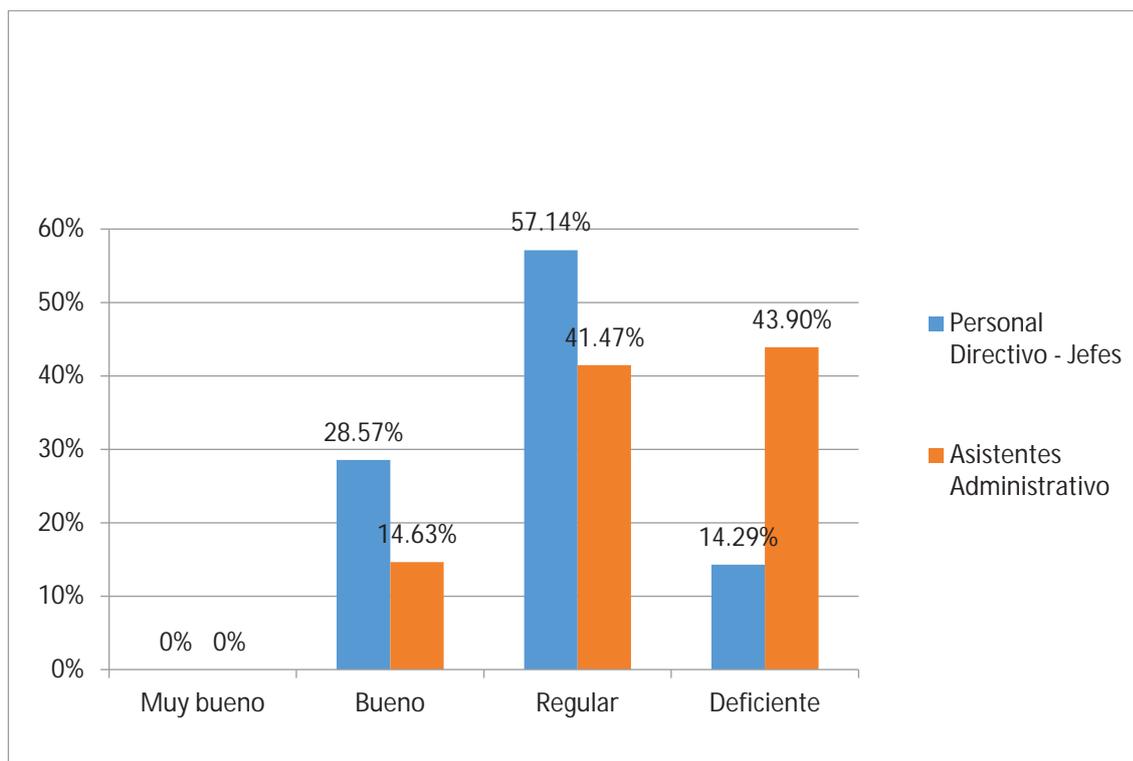
ITEMS		PERSONAL		ASISTENTES	
		DIRECTIVO -JEFES		ADMINISTRATIVOS	
N°	NIVELES	N°	%	N°	%
1	Muy bueno				
2	Bueno	4	28.57	6	14.63
3	Regular	8	57.14	17	41.47
4	Deficiente	2	14.29	18	43.90
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

Según esta encuesta el personal administrativo directivo en su mayoría califica que el desempeño laboral es regular, mientras el personal asistente administrativo califica el desempeño laboral como deficiente y regular, predominando el calificativo deficiente en este caso.

**FIGURA 4: 17 CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO**



#### INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar en el cuadro 4.17 el 28.57% del personal directivo califica como bueno el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Quelluno y un 57.14% califica como regular y en un 14.29% califica como malo; en relación al personal asistente administrativo un 41.47% califica el desempeño laboral como regular y un 43.90% califica como malo. Lo que significa que el desempeño laboral es deficiente.

**CUADRO 4: 18 TU JEFE SEGÚN TU OPINIÓN SE DESEMPEÑA**

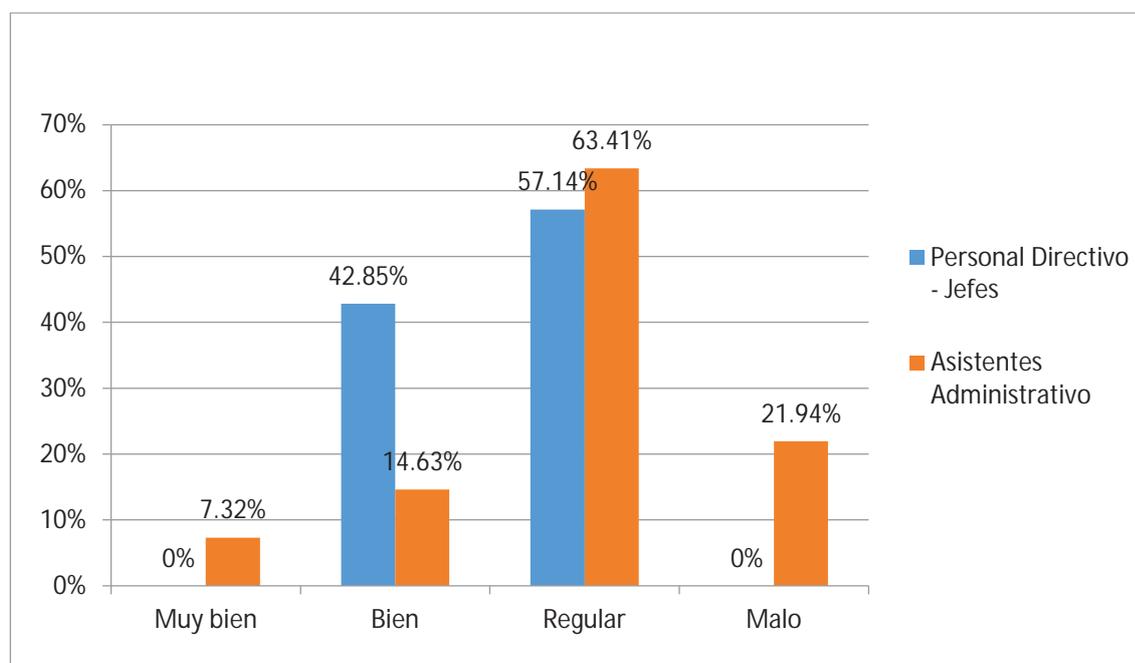
ITEMS	NIVELES	PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Muy bien			3	7.32
2	Bien	6	42.85	6	14.63
3	Regular	8	57.14	26	63.41
4	Malo			9	21.94
	TOTAL	14		41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

#### INTERPRETACIÓN

En esta pregunta tanto el personal Directivo como el personal asistente administrativo señalan que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno es regular.

**FIGURA 4: 18 JEFE SEGÚN TU OPINIÓN SE DESEMPEÑA**



## INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar un 42.85% del personal directivo señala que el desempeño laboral es bueno y un 57.14% señala que el desempeño laboral de su jefe es regular; en relación a los asistentes administrativos califican en un 63.41% como regular, 7.32% como bueno ,14.63% como bueno y un 21.94% califica como malo el desempeño d sus Jefes.

**CUADRO 4: 19 QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS DE PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

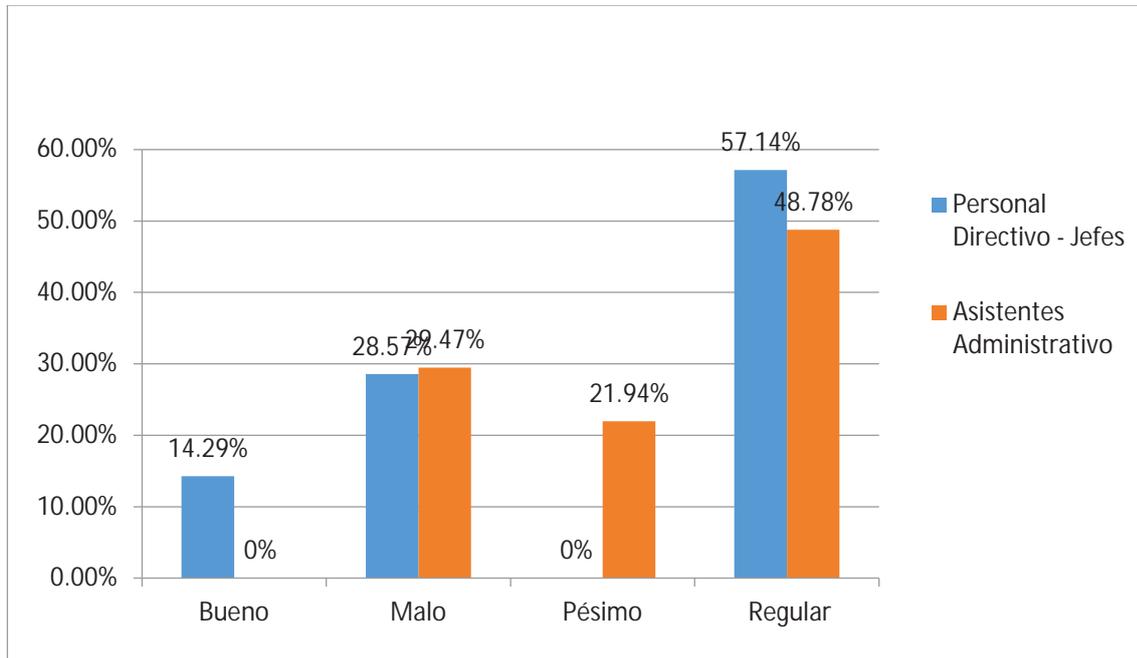
ITEMS		PERSONAL DIRECTIVO -JEFES		ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	
		N°	%	N°	%
1	Bueno	2	14.29		
2	Malo	4	28.57	12	29.47
3	Pésimo			9	21.94
4	Regular	8	57.14	20	48.78
	TOTAL	14	100	41	100

FUENTE: Aplicación de Encuestas – Noviembre 2016, elaborado por la autora.

## INTERPRETACIÓN

Según este cuadro n° 4.19 se evidencia que el personal directivo califica el servicio brindado a los administrados como regular, de la misma forma los asistentes administrativos califican entre regular, pésimo y malo. Lo que significa que el servicio brindado al público en general no es lo adecuado.

**FIGURA 4: 19 OPINIÓN LE MERECE EL SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS DE PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**



#### INTERPRETACIÓN

Mediante esta encuesta se evidencia que un 57.14% opina que el servicio brindado por parte del personal directivo es regular y un 14.29% señala que es bueno y solo 28.57% señala que es malo, en relación a la opinión de los asistentes administrativos un 48.78% señala que el servicio brindado a los administrados es regular y un 21.94% indica que es pésimo y por último señalan que es malo en un 29.47%.

En síntesis se puede decir que el servicio brindado al público en general no es lo adecuado ni óptimo, ya que la calificación en esta encuesta va de regular a pésimo.

#### **4.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.-**

Sabido es que el objetivo general de la investigación trata acerca del análisis del desempeño laboral, tomando en cuenta la capacitación continua, el financiamiento de la capacitación continua y la experiencia laboral del personal en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno en el periodo 2015 – 2016. En este punto de la discusión de resultados se trata de abordar el tema tomando en cuenta un análisis de las variables independientes y dependiente y su relación entre cada una de ellas, señalando además que el Municipio Distrital de Quellouno si puede llevar adelante un programa de mejoramiento en la capacitación continua, el financiamiento y así mejorar la experiencia laboral para mejorar el desempeño laboral por la disponibilidad de un presupuesto y la importancia de esta en el logro de los objetivos y metas institucionales.

##### **Eje de la Capacitación continua.-**

La hipótesis respecto a este punto señala que: En la gestión Municipal del distrito de Quellouno durante el periodo 2015 – 2016 no existiría una adecuada programación de capacitación continua y / o desarrollo de personal administrativo por tanto no existiría un óptimo desempeño laboral. Sobre el tema se puede corroborar con información primaria aplicado y determinada en las encuestas con algunos datos como el 56.85 % de la población trabajadora de la Municipalidad de Quellouno tiene un nivel de educación de secundaria Y una educación de instituto superior lo que nos hace pensar que este grupo de trabajadores por el tipo de labor que realiza en la Municipalidad tiene muy poco incentivo para la capacitación. Lo que sí es importante destacar es el hecho de que el 43.15% de trabajadores cuenta con una capacitación de nivel Universitario, este viene a constituir un terreno fértil como para emprender un programa de capacitación continuo y desarrollo de personal , aunque con algunas observaciones como el hecho de que casi el 100% de estos son funcionarios de confianza y con un periodo de trabajo muy limitado en términos temporales

lo que no garantiza el fortalecimiento de la sostenibilidad de gestión de recursos humanos y en general de la Municipalidad de Quellouno.

En la corriente que se viene discutiendo, es necesario referir al hecho de que en el periodo de estudio el 68.29% de los trabajadores ha recibido capacitación en tipos de capacitación vinculado con los seminarios o talleres, que muy bien es sabido que este tipo de capacitaciones son muy genérico y de corta duración en términos temporales, como para lograr objetivos de capacitación continua que es lo que requiere el Municipio de Quellouno, mientras que el 31.71 % de los trabajadores no recibe capacitación alguna, el otro cuestionamiento es que ningún trabajador ha logrado capacitarse en la modalidad de Diplomado que es lo que se quisiera para el Municipio por su temporalidad y porque mediante este mecanismo el personal administrativo lograría realmente una especialización, todo este análisis evidentemente lo estamos realizando en el grupo de trabajadores denominados como asistentes administrativos.

En el grupo de trabajadores de la categoría de directivos y Jefes de áreas, oficinas y gerencias el comportamiento es diferente puesto que el 85.71% ha logrado capacitarse en temas de gestión pública y 14.29 % en temas de motivación en conclusión han logrado capacitarse en las diferentes modalidades de actualización el 100% del personal directivo y Jefes de la Municipalidad de Quellouno; sin embargo los asistentes administrativos no tuvieron esa oportunidad, capacitándose solo en un tema netamente técnico que es de ejecución de gasto .

Una política de capacitación continua debe contemplar la actualización y especialización de su personal de manera integral, es decir tomando en cuenta el personal directivo, las jefaturas y el personal administrativo de la modalidad asistencial.

Una debilidad del personal en la Municipalidad de Quellouno es que es altamente flotante, lo que significa que apenas el 2 trabajadores ( 0,02% ) son nombrados y el resto tiene la modalidad de contratado en diferentes formas y regímenes normativo legales, de otro lado el

11.72% de trabajadores ingreso a laborar en el 2015; 76.56% en el ejercicio presupuestal 2016, esto nos hace pensar que cada año se viene contratando nuevos trabajadores, poniendo de ese modo inestabilidad de la institucionalidad Municipal. Pero también es importante indicar que justamente este personal debería beneficiarse de un programa de capacitación continua para asimilar las funciones que se le asigne.

### **Eje del Financiamiento de la Capacitación Continua.-**

Es necesario indicar que existen diferentes fuentes de financiamiento para un programa de desarrollo del personal administrativo el mismo que contempla al aporte del estado con el 0.5% del total de la planilla mensual de la Municipalidad de Quellouno; los recursos directamente recaudados como Licencia de funcionamiento, limpieza pública, impuesto predial, prestación de servicio de agua potable; fondos de asistencia y estímulo al trabajado; e ingresos provenientes de donaciones y convenios para fines de capacitación.

En el caso de la Municipalidad de Quellouno para los años de análisis 2015 y 2016 revisado el Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado no se ha encontrado presupuesto alguno para el financiamiento de gastos vinculados con seminarios, talleres y similares. Por lo que se reitera que una de las deficiencias de dicha institución es la falta de capacitación para el desarrollo del personal.

Tomando en cuenta la información de la encuesta se aprecia que el comportamiento del financiamiento de los cursos y seminarios tuvo las fuentes siguientes: El 100% de los asistentes administrativos ha logrado un financiamiento en el 100% de su costo de capacitación; mientras que los trabajadores de la categoría directivo – Jefaturas, se indica que el 28.57% lo hace con financiamiento propio o aporte propio; el 57.14% ha sido financiado con recursos de la Municipalidad distrital de Quellouno y el 14.29 % de manera mixta, es decir con el aporte propio y financiado por la Municipalidad.

A manera de resumen debo indicar que un Municipio de la importancia de Quellouno no puede descuidarse de la capacitación continua de su personal puesto que para el año 2015 y 2016 ha tenido un presupuesto considerable que bordea entre 60 millones y 90 millones aproximadamente tanto en la versión de apertura y modificado, conforme se puede apreciar más a detalle, en la siguiente información.

Años	P.I.A.	PIM	DEVENGADO
2015	60,116,845	70,479,893	67,072,200.01
2016	90,982,744	83,103,829	69,163,937.62

FUENTE: Ofic. de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Quellouno

Basta con analizar la información referente al presupuesto devengado el mismo que si hiciéramos una simple comparación del presupuesto devengado respecto al PIA Y PIM en los dos años de referencia entonces encontramos que el devengado es menor en los dos años y en las dos versiones de presupuesto, esto nos hace afirmar que existe una menor ejecución del presupuesto de gasto, Argumento suficiente como para señalar que financiamiento hay para la capacitación continua y el mejoramiento del desempeño laboral, lo que falta es la capacidad de gestión de las autoridades y funcionarios de la Municipalidad.

**Eje de la Experiencia Laboral.-**

El 100% de los trabajadores encuestados (41 asistentes administrativos y 14 directivos y jefes) han manifestado que es importante la capacitación para un buen desempeño laboral en Quellouno. En este marco es sorprendente el resultado de la encuesta en el cuadro 4.16 donde se aprecia que el 58.54 % de la población trabajadora del personal administrativo asistente, no tiene ninguna experiencia laboral, este grupo de trabajadores es la primera prioridad que debe tomar en cuenta la Autoridad para realizar el programa de capacitación de manera urgente y prioritaria, de otro lado se aprecia que el 39.02% de los trabajadores tiene una experiencia de 1 a 3 años y solo el 2.44% con experiencia laboral de 3 a 5 años.

En el caso del personal directivo – Jefes el comportamiento de la experiencia laboral es aún aceptable puesto que el 21.43 % cuenta con una experiencia laboral de 1 a 3 años, el 57.14 % con una experiencia laboral de 3 a 5 años y con una experiencia laboral de 5 a 10 años el 21.43 %. Es evidente que el solo hecho de contar con una mayor experiencia laboral no garantiza un óptimo desempeño laboral, sino es importante seguir con un programa de capacitación continua el mismo que permita al trabajador renovar con conocimientos nuevos y renovados puesto que las técnicas, las directivas, las habilidades y destrezas van innovándose permanentemente.

## CONCLUSIONES

PRIMERA.- No existe una adecuada programación de la capacitación continua del personal administrativo, por tanto no existiría un óptimo desempeño laboral, debido a que de acuerdo a las encuestas, el 56.85 % del personal administrativo solo tiene educación secundaria completa y estudios no universitarios y solo el 43.15% de los trabajadores tiene formación universitaria. Por otro lado el 68.29 % de los trabajadores ha recibido capacitación en seminarios y talleres, paradójicamente el 31.71 % no recibe capacitación alguna.

SEGUNDA.- Respecto al financiamiento necesario para la capacitación continua, en la Municipalidad Distrital de Quellouno para el 2016 se ha logrado programar un presupuesto de 25,500 soles para gastos vinculados con seminarios, talleres y similares, monto que no se ha logrado ejecutar en su integridad, de acuerdo a los resultados de la encuesta el personal administrativo asistencia ha tenido el 100 % de financiamiento por parte de la Municipalidad, el 28.57 % de la capacitación de los directivos y jefes ha sido financiado con recursos propios, 57.14 % ha sido financiado con fondos de la Municipalidad y el 14.29 % de manera mixta.

La Municipalidad de Quellouno, cuenta con fuentes de financiamiento suficientes para emprender un programa de capacitación continua, sin embargo es necesario priorizar este aspecto que redundara en la gestión Municipal.

TERCERA.- De acuerdo al cuadro número 4.16 del resultado de la encuesta el 58.54 % de la población trabajadora en la categoría de personal asistente administrativo no tiene ninguna experiencia laboral por lo que es prioritario para ser considerado dentro del programa de capacitación continua, mientras que el 39.02 % tiene experiencia laboral de 1 a 3 años, solo el 2.44 % cuenta con experiencia laboral de 3 a 5 años. En el segmento de trabajadores directivos y jefes se tiene el mayor nivel de experiencia laboral hasta de 5 a 10 años hasta en 21.43 % que requiere desarrollo profesional y humanístico.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo con los objetivos planteados y dando respuesta al problema de investigación presentado al iniciar este estudio, se pueden adoptar las siguientes recomendaciones A la Municipalidad Distrital de Quellouno lo siguiente:

1.- Se debe diseñar un programa de capacitación continuo que conduzca a la optimización de procesos y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a complementar la formación profesional que poseen cada uno de los trabajadores en pro de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción.

2.- Se debe impulsar el desarrollo de las capacidades del personal en la institución a través de cursos y eventos de capacitación que permitan mejorar su desempeño en el cargo actual y futuro y que todos los trabajadores tengan la misma oportunidad de participar de estos eventos. De igual manera promocionar y apoyar la asistencia a eventos organizados por instituciones de nivel superior como el Ministerio De Economía y Finanzas, Contraloría General de la República.

3.- Realizar evaluaciones constantes que vayan dirigidas a indagar sobre las percepciones individuales de los empleados de la organización con respecto al desempeño laboral. Esta evaluación permitirá tomar acciones al respecto ya sea para estimular o para afirmar las apreciaciones de los trabajadores, siendo así tomados en cuenta para ser partícipes del desarrollo de la gestión Municipal.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Esteva (2005), tesis en el instituto politécnico Nacional – México, con el tema: “el modelo de motivación y desarrollo personal empleado en el sistema multinivel”.

Benavides Omar, (2002) Del libro “Competencias y competitividad, diseño para las organizaciones”

Chiavenato Idalberto (2010: 70) libro “talento humano”

Chiavenato Idalberto “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

Chiavenato Idalberto. (2010) Del libro “Administración de recursos humanos”

Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la administración pública. Boletín Oficial del Estado

Córdova Santolalla (2016) 2016) guía sobre el sistema administrativo

Cruz Reyes, (2011), en su artículo “Desarrollo de personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo”

DE LA CRUZ, H.(2009) TESIS “la nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”

Decreto Legislativo 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM.

Fernández (1983). Extraído de la web el 27 de septiembre del 2013 desde [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2)

García López José Manuel (2011) Revista académica issn 1696-8360 “Contribuciones a la economía “

GOMEZ, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (2001), “el desarrollo de las personas”

Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición año 2007

Koontn, H, (1980)Del libro “Fundamentos de administración”

Koontz, H. (2010) Del libro “Administración una perspectiva global”

Ley del Servicio Civil N° 30057 y su Reglamento D.S N° 040-2014-PCM

Mondey R. Y Robert M, 1997 pág. 237 “el proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejora del desempeño del recurso humano”

Moya Quintanilla (2012) tesis de maestría en Universidad Autónoma de nuevo León - México, con el tema “diseño de metodología para promover el desarrollo integral del personal”

Robines y Coulter (2000) Del libro “Administración “

Ruiz meza (2014), tesis denominada “Desarrollo de personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”

Serna Humberto del “Libro gerencia estratégica (2000)”

SOSA (2014), tesis de grado: “Propuesta de un programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa”

Torres Tello (2005), investigación con el tema diagnóstico de la gestión Municipal, alternativa para el desarrollo

Tesis “titulado Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017” autor

Sandra Elizabeth Medina Cevalco

Werther y Davis (1996), pag.231 “Diseño de los Métodos de Evaluación de Desempeño”

Werther, William, & Davis, 1998, pág. 224. “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las empresas “sexta edición año 2008.

Páginas de internet.[www.google.com](http://www.google.com).

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Anexo 2: Relación De personal administrativo del Municipio Distrital de Quellouno**

**Anexo 3: Cuadro analítico de Personal de la Municipalidad Distrital de Quellouno**

**Anexo 4: Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Quellouno**

**Anexo 5: Cuestionario de Encuestas**

**Anexo 6: Entrevista**

**Anexo 7: Plan de Capacitacion Continua de la Municipalidad Distrital de Quellouno**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera la capacitación continua de personal administrativo puede contribuir a mejorar el desempeño laboral en la Gestión Municipal del Distrito de Quellouno?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Evaluar los cursos de capacitación, su financiamiento y experiencia laboral, ejecutados en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016, con el fin de analizar la pertinencia de dichos programas, para el mejor desempeño laboral de su personal administrativo.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Mediante la capacitación continua y/o desarrollo de personal, el financiamiento de la capacitación y experiencia laboral podría mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno Durante el ejercicio 2015-2016.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b> - Desempeño laboral</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo influye la capacitación continua de personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión Municipal del Distrito de Quellouno 2015 2016?</li> <li>- Cómo influye el financiamiento de la capacitación continua para el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión municipal del Distrito de Quellouno 2015-2016.</li> <li>- Cómo influye la experiencia laboral del personal administrativo en el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno 2015-2016</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la importancia de la capacitación continua del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Quellouno durante el ejercicio 2015-2016</li> <li>- Analizar la importancia y priorización del financiamiento de la capacitación continua del capital humano para el mejor desempeño laboral, en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016</li> <li>- Diagnosticar la experiencia laboral del personal administrativo con el fin de determinar el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016,</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específica</b></p> <p>1.- En la gestión Municipal del Distrito de Quellouno durante el periodo 2015-2016 No existiría una adecuada programación de capacitación continua y/o desarrollo de personal administrativo por tanto no existiría un óptimo desempeño laboral</p> <p>2.- En la gestión Municipal del Distrito de Quellouno durante el periodo 2015-2016, no estarían programando el financiamiento para la capacitación continua y/o desarrollo del personal administrativo para un mejor desempeño laboral; lo que implicaría un desempeño laboral deficiente en la administración pública</p> <p>3.- la experiencia laboral del personal administrativo importa en el desempeño laboral en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacitación continua del personal administrativo</li> <li>- Financiamiento de la capacitación continua y/o desarrollo de personal</li> <li>- Experiencia laboral.</li> </ul>

## Anexo 2: Relación De personal administrativo del Municipio Distrital de Quellouno

ITEM	DNI	AP.PATERNO	AP.MATERNO	NOMBRE	AÑO NACIMIENTO	GENERO	AÑO DE INGRESO	ESTADO CIVIL	CARGO	
1	80046422	HUACAC	PAULLO	AMILCAR	04/07/1973	1	03/02/2016	C	42	JEFE DE UNIDAD DE ABASTECIMIENTO
2	40096678	LEIVA	FLORES	MARIA JESUS	28/09/1975	1	04/01/2015	C	41	JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
3	15763701	PRADO	POSTIGO	EDGARD REYNALDO	16/11/1971	1	02/13/2016	C	45	JEFE DE SANIDAD ANIMAL
4	23833414	LOZANO	HUANCA	LUCY KARINA	08/11/1965	2	03/04/2016	C	51	JEFE DE VASO DE LECHE
5	23874810	RODRIGUEZ	MANGA	TEOFILO JULIO	10/09/1956	1	01/03/2015	C	60	JEFE DE UNIDAD DE RENTAS
6	32137018	VERANO	ROMERO	CARLOS	09/09/1966	1	02/10/2016	C	50	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS
7	23942805	MIRANDA	YLLANES	ALBERTO	22/08/1971	1	01/05/2016	C	45	JEFE DE DESARROLLO URBANO RURAL
8	23959023	CARDENAS	PORTILLO	MARIO	22/07/1963	1	01/03/2016	C	53	JEFE DE PROGRAMAS SOCIALES
9	23944606	LUZA	PEZO	DANILO	28/04/1950	1	01/04/2016	C	48	GERENTE MUNICIPAL
10	23971767	CHAINA	CHAVEZ	ALBINO	14/12/1984	1	03/04/2016	C	32	JEFE DE ARCHIVO CENTRAL
11	23977918	PADILLA	SOTA	MARIBEL	22/07/1974	2	01/03/2016	C	42	JEFE DE OMAPED
12	44825755	CHALLCO	GUTIERREZ	RAYNER	11/09/1980	1	02/10/2016	C	35	JEFE DE OF DE ALMACEN
13	23992727	ROJAS	ALEGRIA	SONIA	21/11/1974	1	08/01/2015	C	42	JEFE DE UNIDAD DE PATRIMONIO
14	24987591	FERNANDEZ	OVALLE	GUIDO	14/12/1966	1	01/03/2016	C	50	JEFE DE DEFENSA CIVIL
15	24994355	SEQUEIROS	SALAS	ZENAIDA	02/04/1975	1	01/03/2016	C	41	JEFE DE DIVISION DE SERVICIOS MUNICIPALES
16	24997977	HURTADO	REYES	FEDERICO	15/11/1971	1	01/03/2015	C	45	JEFE DE CONTROL VEHICULAR
17	41989912	HUALLPA	MERMA	PERCY	24/08/1978	1	05/01/2015	C	38	JEFE DE UNIDAD DE TESORERIA
18	44345204	MARIN	NAVARRETE	LEXMIN	01/05/1987	2	02/10/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
19	48458356	QUISEPMAVILLA	ALDAZABAL	ALDO	31/03/1980	1	01/03/2016	C	35	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
20	80600983	LOVATON	ZARAWIA	JOSE ANTONIO	21/05/1975	1	02/09/2015	CONV	41	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
21	00790740	TESILLO	MORALES	JUAN NAPOLEON	26/09/1972	1	01/04/2015	C	44	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
22	28307578	GONZALES	LLALLI	RICHAR	27/03/1976	1	08/09/2016	C	40	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
23	24995190	BUSTAMANTE	VALENCIA	ELVIN JOEL	08/01/1963	1	01/09/2016	C	53	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
24	24972790	PRUDENCIO	PINEDO	GUADALUPE	12/12/1966	2	01/01/1991	C	50	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
25	23851884	QUINONES	GUZMAN	EBERT	03/02/1964	1	06/05/2015	C	52	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
26	41955577	JARA	PACHECO	NESTOR	09/06/1983	1	04/02/2015	C	33	JEFE DE DIVISION DE OBRAS PUBLICAS
27	23864851	MELLADO	WILLAFUERTE	DAVID	1970	1	06/02/2016	C	47	JEFE DE LA UNIDAD FORMULADORA
28	25004405	FLORES	SIHUA	EDWIN	1976	1	06/02/2016	C	40	GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO
29	42206815	HUARHUA	ENCISO	SENJI	1977	1	08/03/2016	C	39	JEFE DE DIVISION DE MANTENIMIENTO
30	23838627	RIOS	MAYORGA	MARIO	1970	1		C	46	GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL
31	23808644	HUACAC	FUENTES	ANGEL	1965	1	04/01/2015	C	51	ASESOR JURIDICO
32	23983567	RICALDE	BAYONA	LEONCIO ALBERTO	1973	1	04/03/2016	C	42	JEFE DE DIVISION DE PERFIL PROYECTOS
33	10809997	ALVARADO	AGREDA	JEAN WILLIAN S	1978	1	05/03/2016	C	38	JEFE DE ESTUDIOS DEFINITIVOS
34	6268759	VALEGA	MOSCOOSO	HERBERT EDUARDO	04/01/1967	1	01/10/2016	C	49	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
35	10793063	GAYOSO	FLORES	BELINDA	30/07/1978	2	01/10/2016	C	38	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
36	21532317	HERNANDEZ	RAFFO	IRMA YOLANDA	28/09/1973	2	01/10/2016	C	43	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
37	23857783	DIAZ	ALVARINO	RUTH YENY	06/11/1968	2	01/10/2016	C	48	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
38	23992357	CUSHUALLPA	SALAZAR	EUSMAN	13/02/1977	1	01/03/2016	C	39	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
39	24389100	MENDOZA	MONTAÑEZ	SIMON	05/01/1976	1	04/05/2015	C	40	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
40	24489486	PEÑA	CARMONA	JUAN VICENTE	28/06/1975	1	01/10/2016	C	41	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
41	24952043	MUÑOZ	ARREDONDO	GENARO	11/07/1958	1	01/03/2016	C	58	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
42	25012358	FERNANDEZ	TTITO	BENITO	21/03/1973	1	01/03/2016	C	43	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
43	29641093	TACORA	ANCCO	SAMUEL JUAN	11/09/1974	1	01/10/2016	C		ASISTENTE ADMINISTRATIVO
44	30861312	HUANACO	GUTIERREZ	ELIAS	10/07/1973	1	01/10/2016	C	43	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
45	40291893	VALCARCEL	SALAZAR	RUTH NANCY	10/09/1979	2	01/10/2016	C	37	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
46	40572685	BUSTAMANTE	AYQUIPA	MELCHOR	07/01/1979	1	01/10/2016	C	37	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
47	40869914	ROCCA	QUIspe	KASELY	14/03/1980	1	01/10/2016	C	35	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
48	40920275	TINCO	HUAMAN	RENEE	30/05/1981	2	01/10/2016	SOLTER	34	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
49	40940313	CCOPA	MIRANDA	LESLIE	19/07/1981	2	01/10/2016	C	34	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
50	41047693	MONTEAGUDO	HUANCA	GEORGE FERNANDO	30/09/1981	1	01/03/2016	SOLTER	34	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
51	41122848	DIAZ	BORDA	RURICK	24/01/1981	1	01/10/2016	SOLTER	34	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
52	41161480	MENDOZA	CRUZ	NELBA	22/08/1981	2	01/10/2016	C	34	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
53	41323912	GAMARRA	SEGOVIA	TITO	18/12/1977	1	01/03/2016	C	39	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
54	41343556	AGUILAR	HUAMAN	REYNA ISABEL	30/06/1982	2	03/04/2016	SOLTER	33	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
55	41450893	CACERES	ZAMALLOA	YARMELI	05/05/1980	2	03/04/2016	C	35	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
56	42444682	PALOMINO	ORTEGA	HENRY NELSON	08/05/1983	1	01/03/2016	C	33	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
57	43013974	ORMACHEA	PACCOSONCCO	BRADY ROGER	08/06/1985	1	01/03/2016	C	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
58	43168594	RAYO	LAUPA	YHASMANI	11/06/1985	1	03/04/2016	C	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
59	43216566	QUINONES	TAPIA	JOSE ABELARDO	15/08/1985	1	01/03/2016	C	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
60	43240698	MURILLO	SAEZ	YANELA ESTEFHANY	30/08/1985	2	03/04/2016	C	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
61	43633467	HIRADO	MEZA	KAREN	20/05/1986	2	03/04/2016	C	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
62	44131776	MARQUINA	VILLEGAS	HERNAN	15/10/1984	1	01/03/2016	C	32	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
63	44174696	VARGAS	PUMA	MARGARETH GARDENIA	05/02/1987	2	02/10/2016	C	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
64	44253973	CUELLO	CCOA	YONY	15/03/1985	2	02/10/2016	C	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
65	44421882	YAUARI	MERMA	EDWIN	05/07/1987	1	02/10/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
66	44824643	TTUPA	HUAMAN	VALERIO	14/04/1987	1	02/10/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
67	45036643	SANCHEZ	CHORANO	KATIA	26/03/1985	2	02/10/2016	SOLTER	31	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
68	45250063	PANTANI	QUIspe	HEIDI ALEJANDRA	01/08/1988	2	02/10/2016	SOLTER	29	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
69	45798905	PALOMINO	REGAÑO	RUTH DANNY	18/06/1989	2	02/10/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
70	45854859	USCAMAYTA	CHIPANA	ALICIA	20/09/1988	2	02/10/2016	SOLTER	29	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
71	45870714	FLOREZ	VICTORIA	GROVER	25/04/1989	1	02/10/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
72	45872831	PINEDO	CONDORI	PERCY	02/07/1989	1	01/03/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
73	45918258	BELLIDO	LOPEZ	ERIKA	13/08/1989	2	02/10/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Fuente: Planillas de personal administrativo según contrato D.L. 1057 y D.L. 276 año 2016

74	46048070	ZUNIGA	MARIÑO	ABRAN	28/03/1989	1	02/10/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
75	46051189	NOA	HUAMAN	MARIA ANTONIETA	21/12/1987	2	02/10/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
76	46057612	ALATA	SUNI	GROVER	25/11/1987	1	01/03/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
77	46236822	YANA	BAUTISTA	GLORIA	15/11/1989	2	03/04/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
78	46559169	HUILLCA	SAAVEDRA	EVELIN	05/04/1990	2	03/04/2016	SOLTERO		ASISTENTE ADMINISTRATIVO
79	46688548	RODRIGUEZ	HUAMAN	NANCY	06/09/1989	2	03/04/2016	SOLTER	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
80	47099062	ROCCA	QUISPE	ANALY	10/10/1988	2	03/04/2016	SOLTER	29	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
81	47123299	AUCCAPUMA	GAYOSO	RUSBEL	11/06/1991	1	01/03/2016	SOLTER	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
82	47152512	GUZMAN	CUBA	PILAR	12/10/1987	1	03/04/2016	SOLTER	30	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
83	47462655	HUAYNASI	VARGAS	LURIA MILAGROS	21/08/1992	2	03/04/2016	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
84	47468555	NINA	GAYOSO	EVELIN	15/09/1989	2	03/04/2016	CONV	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
85	47471382	HUILLCA	QUISPE	ROSA	28/09/1990	2	03/04/2016	CONV	26	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
86	47578899	QUISPE	MADERA	GRISS KELLY	20/03/1991	2	03/04/2016	CONV	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
87	47637695	GUTIERREZ	ESCOBAR	FLOR YULISA	28/02/1993	2	03/04/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
88	47714241	CARRASCO	MAMANI	GIMENA	19/04/1992	2	01/03/2016	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
89	48021259	ALMANACIN	HUANCA	ALONSO	02/08/1992	1	01/03/2016	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
90	48145926	GAMEZ	GUTIERREZ	MABEL YELEN	18/01/1994	2	01/03/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
91	48422413	CARI	PANTIGOZO	SYNTIA CHARO	07/10/1994	2	01/03/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
92	60119281	GUTIERREZ	ORTIZ	ROCIO	27/10/1995	2	01/03/2016	CONV	21	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
93	61169390	PALIZA	BORDA	ARLED	27/04/1994	2	01/03/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
94	71017893	QUISPE	MAMANI	ROBERT JEAN	12/09/1992	1	01/03/2016	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
95	71089416	CCORIMANYA	AQUINO	MAYUMI	23/11/1993	2	01/03/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
96	71840374	CHECCA	HANCCO	GLADYS CINTHIA	02/04/1997	1	01/03/2016	CONV	20	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
97	72006784	HUANCA	HUAMAN	LIZET	24/10/1993	2	01/03/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
98	72014661	LAGOS	PALOMINO	NORIA ELIZABETH	19/11/1995	2	01/03/2016	CONV	21	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
99	73423456	SIERRA	SAEZ	MAGALI	11/11/1994	2	01/03/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
100	73466156	TAIPE	QUISPE	LIZ MAYBEE	01/05/1994	2	01/03/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
101	80312576	QUISPE	MAYTA	LIBORIO	30/12/1977	1	01/03/2016	CONV	39	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
102	45811271	CANSAYA	QUISPE	WILBER	08/03/1989	1	01/02/2016	C	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
103	45992526	CHAÍÑA	CHAVEZ	MARISOL	15/01/1989	2	02/03/2015	C	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
104	46042450	CHAUCA	BENGOLEA	CELESTINO	09/05/1988	1	02/05/2016	C	29	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
105	46116603	TORRE	LAIME	KIMBER	28/08/1989	1	19/08/2013	C	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
106	46221901	VARGAS	SUCA	FRANK REYNALDO	19/04/1989	1	01/09/2016	C	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
107	46379457	CUELLAR	ARAGON	DARWIN	09/12/1989	1	01/08/2016	C	27	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
108	46530834	AVILES	GONZALES	LUIS ALBERTO	19/03/1990	1	01/02/2016	C	26	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
109	46693224	QUISPE	MEDINA	GRIMALDO	23/02/1990	1	02/05/2016	C	26	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
110	46706888	NINA	CALLAÑAUPA	MARICRUZ	07/01/1991	2	01/02/2016	C	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
111	46901036	QUISPE	DURAND	REINA	06/01/1992	2	01/07/2016	C	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
112	46962097	ALCCAMARI	HUAMAN	NILO ALBERTO	14/01/1991	1	01/09/2016	C	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
113	47039096	MORA	SOTO	WILMER	10/04/1992	1	02/02/2015	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
114	47046847	CONDORI	QUISPE	RONAL	21/05/1991	1	01/03/2016	CONV	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
115	47635555	ALVAREZ	CALCIN	ELVIS HENRY	16/10/1991	1	01/08/2015	CONV	25	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
116	48081820	ARISAKA	SALAS	JULVER	29/12/1993	1	02/05/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
117	70118451	JULIAN	RODRIGUEZ	MELISSA	03/07/1988	2	01/06/2015	CONV	29	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
118	70554843	PALOMINO	ESCOBAR	MAYTE	04/04/1995	2	01/08/2016	CONV	21	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
119	71813797	HUILLCA	CARRASCO	JHON WILLIAM	27/08/1993	1	01/04/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
120	72004208	GRIFA	RAMOS	JONH POUL	25/01/1996	1	03/08/2015	CONV	20	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
121	72014650	QUISPE	QUISPE	ISABEL	04/07/1992	2	01/09/2016	CONV	24	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
122	73319071	ESCALANTE	QUISPE	ASBEL JARE	28/09/1993	1	01/06/2016	CONV	23	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
123	73781732	CONDORI	CANLLA	CARLOS	18/02/1996	1	02/05/2016	CONV	20	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
124	74442187	GONZALES	NAYHUA	ANA GABRIELA	04/08/1994	2	01/09/2016	CONV	22	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
125	80032330	QUISPE	CALDERON	HENRY RAMIRO	29/11/1974	1	01/11/2015	CONV	41	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
126	80070098	MONTESINOS	HERRERA	RIMBERTH	04/02/1966	1	01/07/2016	CONV	50	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
127	80110973	IDME	FARFAN	JULIO	30/09/1972	1	02/05/2016	CONV	44	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
128	24985520	ROMAN	QUISPE	FAUSTINO	15/12/1964	1	01/07/1993	C	52	ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Fuente: Planillas de personal según contrato D.L. 1057 y D.L. 276 año 2016

# Anexo 3: Cuadro analítico de Personal de la Municipalidad Distrital de Quellouno

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO - LA CONVENCION

RESUMEN DEL CUADRO ANALITICO PARA EL PERSONAL

PAP - 2016

REGIMEN CONTRACTUAL DL - 1057 CAS

MODALIDAD	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA	N° DE ORDEN	CARGO CLASIFICADO	CARGO ESTRUCTURAL	SITUACION CARGO NO CONVOCAR	PREVISTO	OCUPADO
D	DL 1057 CAS						
001	SALA DE REGIDORES	01	Secretaria II	Secretaria de Sala de Regidores	1,600.00		
002	DESPACHO DE ALCALDIA	02	Chofer II	Chofer de Sala de Regidores	1,800.00		
		04	Tecnico Administrativo III	Secretaria del Despacho de Alcaldia	2,500.00		
		05	Tecnico Administrativo III	Personal de Seguridad de Alcaldia	2,500.00		
		06	Chofer III	Chofer de Alcaldia	2,500.00		
003	GERENCIA MUNICIPAL	07	Director Municipal II	Gerente Municipal			7,800.00
		08	Abogado III	Asistente legal de Gerencia Municipal			1,500.00
		09	Chofer III	Chofer de Gerencia Municipal	2,300.00		
		10	Secretaria IV	Secretaria Ejecutiva de Gerencia Municipal	2,500.00		
004	OCI	12	Secretaria II	Secretaria de OCI		0.00	
005	PROCURADURIA MUNICIPAL	14	Abogado III	Asistente Legal de Procuraduria Municipal			3,500.00
		15	Secretaria II	Secretaria de Procuraduria Municipal	1,600.00		
006	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	17	Profesional H	Especialista en Sistema de Presupuesto			3,500.00
		18	Secretaria II	Secretaria de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto			1,600.00
		19	Tecnico Administrativo I	Tecnico Administrativo-Operador SIAF_GL			1,800.00
		20	Chofer II	Chofer de Plan de Incentivos		0.00	
		21	Profesional II	Especialista en Seguimiento y Monitoreo	3,200.00		
007	ASESORIA LEGAL	23	Abogado III	Asistente Legal de la Oficina de Asesoria Juridica	3,500.00		
		24	Abogado II	Asistente Legal de la Oficina de Asesoria Juridica	3,200.00		
008	UNIDAD FORMULADORA Y EVALUACION	25	Especialista en Formulación de Proyectos	Jefe de Oficina Formuladora de Proyectos		0.00	
		26	Secretaria II	Secretaria de UF		0.00	
009	UNIDAD DE PROGRAMACION MULTIA	27	Especialista en Programación e Inversiones	Jefe de Oficina de Programación e Inversiones		5,000.00	
		28	Secretaria II	Secretaria de OPI		1,200.00	
010	SECRETARIA GENERAL	30	Tecnico Legal I	Administrativo Legal			2,800.00
011	MESA DE PARTES	31	Secretaria II	Responsable de Mesa de Partes de la Municipalidad			1,600.00
012	ARCHIVO CENTRAL	32	Tecnico Administrativo II	Responsable del Area de Archivo			2,000.00
		33	Secretaria I	Secretaria de Archivo			1,200.00
013	DEFENSA CIVIL	34	Tecnico Administrativo III	Responsable de Defensa Civil			2,500.00
014	RELACIONES PUBLICAS	35	Relacionista Público II	Jefe de RR.PP e Imagen Institucional	3,500.00		
		36	Tecnico Administrativo III	Asistente de Relaciones Publicas			2,500.00
015	RADIO Y TELEVISION MUNICIPAL	37	Tecnico Administrativo I	Operador de Radio y TV			1,800.00
		38	Secretaria I	Secretaria de la Oficina de RR.PP e Imagen Institucional			1,200.00
016	OGA	40	Contador I	Asistente Contable de Administración	3,200.00		
		41	Secretaria II	Secretaria de Administracion			1,600.00
		42	Abogado II	Asistente Legal de OGA	3,200.00		
017	UNIDAD DE CONTABILIDAD	43	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Unidad de Contabilidad			4,800.00
		44	Contador I	Integrador Contable			3,200.00
		45	Contador I	Control Financiero y Presupuestal			3,200.00
		46	Tecnico Administrativo I	Tecnico Administrativo encargado de insumos quimicos			1,800.00
		47	Tecnico Administrativo I	Tecnico administrativo	1,800.00		
		48	Secretaria I	Secretaria de Contabilidad	1,200.00		
018	UNIDAD DE TESORERIA Y RENTAS	49	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Unidad de Tesoreria			4,800.00
		50	Contador I	Conciliador Bancario	3,200.00		
		51	Contador I	Girador Ordenes de Compra y Servicios			3,200.00
		52	Asistente Administrativo I	Girador de Planillas de Remuneraciones			2,800.00
		53	Auxiliar Administrativo II	Auxiliar de Sistema Administrativo - Control y Orden Documentario			1,800.00
		54	Auxiliar Administrativo II	Auxiliar de Sistema Administrativo - Pagador			1,600.00
		55	Secretaria I	Secretaria de Tesoreria			1,200.00
019	AREA DE RENTAS	56	Especialista en Tributación II	Jefe del Area de Rentas			3,500.00
		57	Tecnico Administrativo I	Agente Banco de la Nación			1,800.00
		58	Secretaria II	Secretaria del Area de Rentas	1,200.00		
020	UNIDAD DE LOGISTICA	59	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Logística			4,800.00
		60	Especialista Administrativo I	Operador SEACE I			3,200.00
		61	Abogado II	Asistente Legal de Logística		0.00	
		62	Especialista Administrativo II	Responsable de Adquisiciones			4,000.00
		63	Especialista Administrativo II	Responsable de Contrataciones, operador SEACE	3,500.00		
		64	Tecnico Administrativo III	Cotizador y Controlador de Precios	2,500.00		
		65	Especialista Administrativo I	Operador SEACE 2			3,200.00
		66	Asistente Administrativo I	Operador del SIAF_GL	2,500.00		
		67	Asistente Administrativo I	Responsable Cuadro Comparativo	2,500.00		
		68	Secretaria II	Secretaria de Logística	1,600.00		
		69	Tecnico Administrativo III	Tecnico Administrativo Controlador Vehicular			2,500.00
		70	Auxiliar Administrativo II	Operador de Grifo	1,600.00		
		71	Secretaria II	Secretaria de Control Vehicular			1,600.00
021	AREA DE ALMACEN	72	Tecnico Administrativo III	Jefe Area de Almacen	3,500.00		
		74	Secretaria I	Secretaria de Almacen			1,200.00
		75	Tecnico Administrativo II	Tecnico Contable			2,000.00
022	UNIDAD DE PATRIMONIO	76	Director de Sistema Administrativo I	Jefe Unidad de Patrimonio			4,800.00
		77	Tecnico Administrativo III	Responsable de Control de Bienes	2,500.00		
		78	Tecnico Administrativo II	Tecnico Administrativo			2,000.00
		79	Auxiliar Administrativo II	Secretaria de Patrimonio	1,200.00		
023	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	80	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Unidad de Recursos Humanos			4,800.00
		81	Abogado III	Asistente Legal de RR.HH.			3,500.00
		82	Asistente Administrativo I	Asistente Administrativo Responsable de Remuneración	3,000.00		
		83	Asistente Administrativo I	Asistente Administrativo Responsable de Declaración	3,000.00		
		84	Tecnico Administrativo III	Responsable de Supervision y Control de Personal	2,500.00		
		85	Asistente Administrativo II	Asistente en Bienestar Social y Capacitaciones		0.00	
		86	Secretaria I	Secretaria de Recursos Humanos			1,200.00
024	UNIDAD DE TECNOLOGIAS DE LA INFO	87	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Unidad de Tecnologias de Informacion y Comunicación			4,800.00
		88	Tecnico Administrativo III	Tecnico en Redes y Soporte Tecnico			2,500.00
025	GERENCIA DESARROLLO ECONOMICO	89	Director de Programa Sectorial II	Gerente de Desarrollo Economico y Medio Ambiente		0.00	
		90	Secretaria II	Secretaria de Gerencia de Linea		0.00	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO  
LA CONVENCION CUSCO  
ECON: *Richard Gonzales Utrati*  
DIREC DE PLANEACION Y PRESUPUESTO

## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO - LA CONVENCION

## RESUMEN DEL CUADRO ANALITICO PARA EL PERSONAL

PAP - 2016

REGIMEN CONTRACTUAL DL - 1057 CAS

MODALIDAD							
D	DL 1057 - CAS						
REM. MENSUAL						SITUACION CARGO	
026	DIVISION DE SANIDAD AGRARIA	91	Profesional Especializado I	Responsable Sanidad Vegetal	3,200.00		
		92	Profesional Especializado I	Responsable Sanidad Animal	3,200.00		
027	DIVISION DE DESARROLLO EMPRESAR	93	Profesional Especializado I	Jefe de División de Promoción Empresarial y Turismo.		0.00	
028	DIVISION DE MEDIO AMBIENTE Y ECO	94	Ingeniero Ambiental o Especialista	Jefe de División de Medio Ambiente y Ecología	3,200.00		
029	GERENCIA DESARROLLO SOCIAL Y SEI	95	Director de Programa Sectorial II	Gerente de Desarrollo Social y de Servicios.		0.00	
		96	Secretaria II	Secretaria de Gerencia de Línea	1,600.00		
030	DEPARTAMENTO DE MUNICIPIOS SA	97	Profesional I	Jefe de Municipios Saludables	2,800.00		
031	DEPARTAMENTO DE PARTICIPACION	98	Técnico Administrativo II	Técnico Promotor Vecinal		0.00	
032	DEPARTAMENTO: ULE	99	Profesional I	Jefe de ULE y Adulto Mayor			3,200.00
033	DEPARTAMENTO DE DEMUNA	100	Abogado II	Responsable de DEMUNA	3,200.00		
034	DEPARTAMENTO DE OMAPED	101	Profesional I	Responsable de OMAPED			3,200.00
035	DEPARTAMENTO DE PROGRAMA VASO	102	Técnico Administrativo III	Responsable de PVL			2,500.00
		103	Secretaria II	Secretaria del Programa Vaso de Leche			1,600.00
036	DIVISION DE SERVICIOS PUBLICOS	104	Especialista Administrativo III	Jefe de División de Servicios Públicos			4,000.00
		105	Secretaria II	Secretaria de Servicios Municipales			1,600.00
038	SERENAZGO	107	Técnico en Seguridad II Sereno	Técnico en Seguridad II Sereno		0.00	
		108	Trabajador de Servicios III Sereno	Serenos		0.00	
039	VIGILANCIA MUNICIPAL	109	Vigilancia Municipal I	Vigilancia Municipal		0.00	
040	DEPARTAMENTO DE ATM	110	Especialista en Servicios Públicos I	Jefe de ATM			3,200.00
		111	Verificador de Instalaciones Sanitarias I	Verificador de Instalaciones Sanitarias I		0.00	
		112	Auxiliar de Sistema Administrativo I	Trabajador de Sancamiento			1,500.00
041	DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA PUBLICA	113	Trabajador de Servicios I	Trabajador de Limpieza Publica I		0.00	
042	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION	114	Técnico Administrativo II	Responsable de Mercado y Camal			2,000.00
043	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y I	115	Director de Programa Sectorial II	Gerente de Infraestructura y Desarrollo Territorial		0.00	
		116	Profesional I	Asistente Administrativo (Especialista)		0.00	
		117	Secretaria II	Secretaria de Gerencia de Línea			1,600.00
044	DIVISION DE DESARROLLO URBANO	118	Técnico Administrativo III	Jefe de División de Desarrollo Urbano			3,500.00
		119	Secretaria II	Secretaria de Desarrollo Urbano	1,600.00		
		120	Técnico Administrativo II	Responsable de Cartografía y Técnico Catastral	3,200.00		
		121	Topografo II	Técnico Topografo	2,200.00		
		122	Topografo II	Técnico Topografo	2,200.00		
045	DIVISION DE OBRAS DE ELECTRIFICACION	123	Ingeniero II	Jefe de División de Obras de Electrificación		0.00	
046	DIVISION DE MANTENIMIENTO DE OBRAS	124	Ingeniero II	Jefe de División de Obras de Mantenimiento y Equipo Mecánico		0.00	
047	DEPARTAMENTO DE EQUIPO MECANICO	125	Ingeniero II	Jefe de Departamento de Equipo Mecánico y Maestranza		0.00	
048	GERENCIA DE SUPERVISION DE PROYECTOS	126	Director de Programa Sectorial II	Gerente de Supervisión Evaluación y Liquidación de Proyectos y O		0.00	
		127	Profesional I	Asistente Administrativo (Especialista)		0.00	
		128	Secretaria II	Secretaria de Gerencia de Línea		0.00	
049	DIVISION DE ESTUDIOS Y EXPEDIENTES	129	Ingeniero II	Jefe de División de Estudios y Expedientes Técnicos		0.00	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO  
LA CONVENCION CUSCO

*Edon. Richar Gonzales Llalli*

Edon. Richar Gonzales Llalli  
DIREC. DE PLANNIFICACION Y PRESUPUESTO

## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO – LA CONVENCION

## RESUMEN DEL CUADRO ANALITICO PARA EL PERSONAL

CAP - 2016

REGIMEN CONTRACTUAL DL 276- LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

MODALIDAD COI DL 276 - LEY CARR. ADMINIS

COD. UNID. ORGANICA	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA	N° DE ORDEN	CARGO CLASIFICADO	CARGO ESTRUCTURAL	REM. MENSUAL	TOTAL ANUAL
002	DESPACHO DE ALCALDIA	03	Alcalde	Alcalde	2,600.00	37,174.67
004	OCI	11	Director de Sistema Administrativo II	Jefe del Órgano de Control Institucional	6,000.00	85,480.00
005	PROCURADURIA MUNICIPAL	13	Director de Sistema Administrativo II	Procurador Público Municipal	6,000.00	85,480.00
006	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	16	Director de Sistema Administrativo II	Director de Planeamiento y Presupuesto	5,000.00	71,400.00
007	ASESORIA LEGAL	22	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	4,800.00	68,584.00
010	SECRETARIA GENERAL	29	Director de Sistema Administrativo I	Jefe de la Oficina de Secretaría General	4,800.00	68,584.00
016	OGA	39	Director de Sistema Administrativo II	Director de Administración y Finanzas	5,000.00	71,400.00
021	AREA DE ALMACEN	73	Auxiliar de Sistema Administrativo I	Auxiliar Administrativo (Nombrado)	1,000.00	15,080.00
037	DEPARTAMENTO DE REGISTRO CIVIL	106	Auxiliar de Sistema Administrativo II	Técnico Registral (Nombrado)	1,500.00	22,120.00
Total general					36,700.00	525,302.67

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO  
LA CONVENCION CUSCO

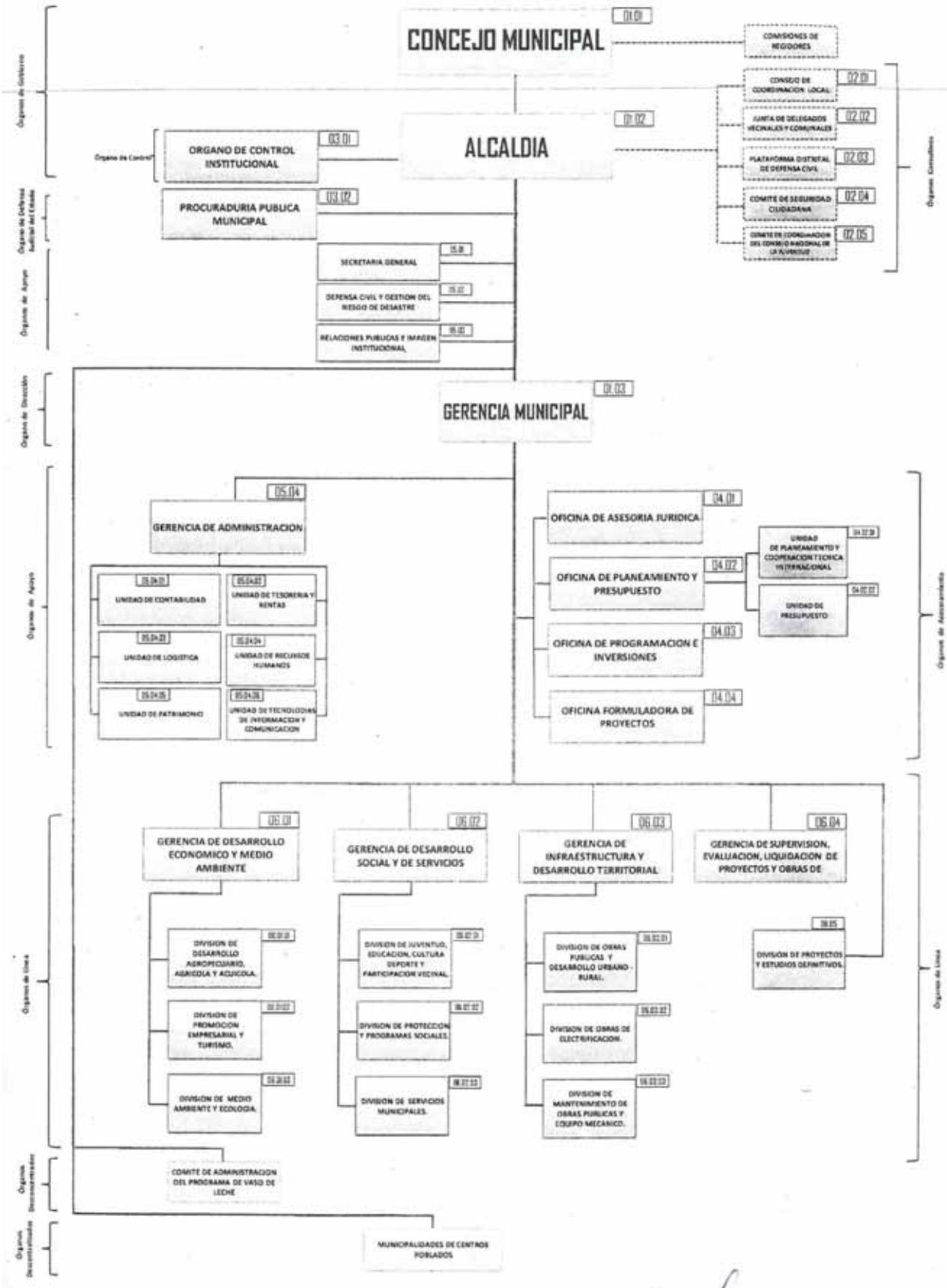


*Richard Gonzales Ullali*

Econ. Richard Gonzales Ullali  
DIREC. DE PLANEACION Y PRESUPUESTO

# Anexo 4: Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Quellouno

## ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## Anexo 5: CUESTIONARIO DE ENCUESTA

### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Estimado señor (a):

El presente instrumento de cuestionario forma parte de un proyecto de investigación: FORMACIÓN CONTINUA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016 mucho Agradeceré su colaboración por contribuir con SU REALIZACIÓN la información será tratada a nivel confidencial y de forma global sin Que se analicen para otros fines arriba indicados. Por favor no escribir su nombre es anónimo.

#### I INFORMACIÓN GENERAL: DATOS GENERALES

##### 1.-GENERO

- A) Femenino
- B) masculino

##### 2.-EDAD

- a) De 18 a 25 años
- b) De 26 a 30 años
- c) De 31 años a 40 años
- d) De 41 a 60 años

##### 3.- AÑO DE INGRESO AL TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO.

..... Año 2015 .....

##### 4.- TIEMPO DE SERVICIOS EN LA INSTITUCIÓN

- a) Menos de 1 año
- b) De 01 año a 03 años
- c) De 03 años a más

**5.-AÑOS DE TRABAJO EN EL CARGO ACTUAL EN LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE QUELLOUNO**

02 años

**6.-CARGOS QUE HA ASUMIDO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
QUELLOUNO.**

- a) Gerente ( )  
b) Jefe de Unidad o División ( )  
c) Asistente administrativo (x)  
d) Secretaria (o) ( )

II CUESTIONARIO SOBRE INFORMACIÓN DE PERSONAL RESPECTO A SU  
CAPACITACIÓN (marcar con aspa sobre la respuesta)

**1.- CUAL ES EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESO AL  
MUNICIPIO DISTRITAL DE QUELLOUNO?**

- a) Secundaria completa ( )  
b) instituto superior o universidad inconclusa ( )  
c) superior universitaria (x)  
D) Con estudios de post grado ( ) Especifique titulado

**2.- CUAL ES NIVEL ACTUAL DE INSTRUCCIÓN CON EL QUE CUENTA?**

- a) Secundaria completa ( )  
b) instituto superior o universidad inconclusa ( )  
c) superior universitaria (x)  
D) Con estudios de post grado ( )

**3.- HA PARTICIPADO EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN, SEMINARIOS,  
DIPLOMADOS Y/O CURSOS TÉCNICOS?**

- a) Ninguno ( )

- b) Diplomados
- c) Seminarios o taller
- D) Cursos de actualización

Especifique tema Ejecución de gastos y sobre cualquier estándar de control financiero de obra

**4.- SOBRE FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN LOS CURSOS O SEMINARIOS**

- a) Financiamiento propio
- b) Municipalidad Dist. Quillouno
- c) Mixto

Especifique Los cursos son dictados por el personal directivo Quillouno

**5.-¿Qué OPINIÓN LE MERECE LA PREPARACIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL PROFESIONAL DE PERSONAL QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO**

- a) Muy bueno
- b) Regular
- c) Malo

d) Especifique porque \_\_\_\_\_

**6.- SOBRE LA PROMOCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

- a) Baja
- b) Alta
- c) No existe
- d) Muy alta

**7.- OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN EN SEMINARIOS Y TALLERES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

- a) Baja
- b) Alta

- c) No existe
- d) Muy alta

8.-¿CADA CUÁNTO TIEMPO ES CITADO PARA RECIBIR UNA CAPACITACIÓN?

- a) Mensual
- b) Quincenal
- c) No existe
- d) Semestral

9.- ESTÁ DE ACUERDO QUE OTRAS ENTIDADES NO PERTENECIENTES A SU INSTITUCIÓN IMPARTAN LAS CAPACITACIONES?

- a) Si
- b) No

10.-¿SOBRE LAS CAPACITACIONES QUE LE IMPARTEN QUE TEMAS SON LOS MÁS FRECUENTES?

- a) Temas presupuestales
- b) Sistemas de personal
- c) Sistemas contables
- d) Sistemas de administración pública
- e) Temas de motivación

### III CUESTIONARIO PARA VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL

1.- ¿CONSIDERA IMPORTANTE SE DÉ LA CORRESPONDIENTE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) No opina

2.- ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE DESEMPEÑAR MEJOR SUS FUNCIONES? CUAL ES EL GRADO DE INTERÉS

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) bajo

3 CONSIDERA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUMPLEN CON RESPONSABILIDAD EL TRABAJO?

- a) Si cumplen
- b) No cumplen especifique porque.....
- c) Regularmente

4.-¿SE CUMPLEN CON LOS PLANES DE TRABAJO, PLAN OPERATIVO ANUAL Y OTROS PROGRAMADOS DURANTE EL AÑO FISCAL

- a) Nunca
- b) Siempre
- c) Algunos trabajadores

5.- EN SU OPINIÓN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO ASISTE CON PUNTUALIDAD A SU CENTRO DE LABOR

- a) Siempre
- b) A veces tarde

6.-AÑOS DE EXPERIENCIA O SERVICIO EN GESTIÓN PÚBLICA AL MOMENTO DE INGRESO A LA MUNICIPALIDAD

- a) Ninguna experiencia
- b) Experiencia de 1 a 3 años
- c) Experiencia de 3 a 5 años
- d) Experiencia de 5 a 10 años

**7-COMO CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO**

- a) Muy bueno ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Deficiente (X)

**8.- TU JEFE SEGÚN TU OPINIÓN SE DESEMPEÑA**

- a) Muy bueno ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular (X)
- d) Deficiente ( )

Especifique

Porque... *No tiene compromiso ni satisfacción laboral*

**09.- QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL SERVICIO A LOS ADMINISTRADOS DE PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- a) Muy bueno ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Deficiente (X)

Especifique

Porque... *La atención tiene muchas demoras*

ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado señor (a): JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

El presente instrumento de guía de entrevista forma parte de un proyecto de investigación: FORMACIÓN CONTINUA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE QUELLOUNO 2015-2016" mucho Agradeceré contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿CUÁNTOS AÑOS VIENE TRABAJANDO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO?

*01 Año*

2.- ¿QUÉ CARGOS IMPORTANTES HA OCUPADO DURANTE TODO ESTE TIEMPO EN ESTA INSTITUCIÓN?

*Jefe de la Oficina General de Administración*

3.-EN GENERAL QUE TAN PREPARADO CREE QUE ESTA EL PERSONAL QUE LABORA EN ESTA INSTITUCIÓN?

- a) Muy bueno
- b) Regular
- c) excelente
- d) Malo

Porque? .....

4.-EN QUE MEDIDA CONSIDERA UD QUE LA MUNICIPALIDAD PROMUEVE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) bajo

5.-¿EN TÉRMINOS COMPARATIVOS ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO Y ASISTENTES ADMINISTRATIVOS. TIENEN LAS MISMAS CONDICIONES DE CAPACITARSE?

A) SI ( ) B) NO (x)

PORQUE Los jefes tienen más oportunidades de capacitación porque tienen trato con los otros sectores.

6.-QUE INSTITUCIONES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL BRINDAN OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD?

Ninguna en lo internacional  
A nivel nacional se tiene a la JEF, SONAT, Ministerio de Trabajo

7.-¿EN QUE TEMAS CONSIDERA UD QUE ES NECESARIO CAPACITAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD?

D.C. el Sistema Administrativo: Recursos humanos, Tesorería, Logística, Patrimonio, Presupuesto  
@ en temas legales relacionados a mantenimiento de gestión  
@ Ética profesional  
@ Atención al usuario

8.-¿CREE UD QUE PARA LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL INFLUYE SIGNIFICATIVAMENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL?

a) Muy de acuerdo

b) De acuerdo

c) En desacuerdo

9.- ¿EN SU OPINIÓN COMO CONSIDERA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO?

a) Muy bueno

b) Bueno

Regular

d) Deficiente.

PORQUE... *El personal que ingresa Constante Administrativos no tienen experiencia en los cargos que ocupan.*

  
Lic. Mario Dela Casanova.

## **ANEXO 7: PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1.- PRESENTACIÓN**

El plan de capacitaciones constituye un instrumento de gestión institucional que permitirá aplicar de manera planificada y eficaz, el desarrollo de competencias del personal administrativo para el cumplimiento de sus funciones, este plan de capacitaciones se elabora de acuerdo a normatividad emitida por SERVIR en el marco del Decreto Legislativo 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM. Asimismo la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del SERVIR, órgano responsable de gestionar la política de capacitación, precisa la obligatoriedad de elaborar el Plan de Desarrollo de la Personas-PDP, de acuerdo a la Ley del Servicio Civil N° 30057 y su Reglamento D.S N° 040-2014-PCM, Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR-PE y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 154-2011-SERVIR- PE.

Este plan propone lo siguiente: Mejorar el desempeño de los trabajadores, prestación de servicio de calidad, contar con profesionales capacitados y comprometidos con la Institución.

Además este plan de capacitaciones tiene la intencionalidad de poner en marcha procesos tendencias a crear, desarrollar y fortalecer la gestión Municipal.

Este plan se desarrolla alineado a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional el cual define la Visión y Misión de la Municipalidad Distrital de Quellouno, identificando las competencias necesarias para alcanzar éstos objetivos.

Tengo la absoluta confianza que los criterios de planificación estratégica, contenidos en el presente plan de capacitación quinquenal, contribuirá al logro de una capacitación y entrenamiento del recurso humano, permitiendo a la Municipalidad , cumplir efectivamente su rol de representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios asegurando la eficacia y eficiencia.

### **2.-AMBITO DE APLICACIÓN**

El plan de capacitación continua de manera quincenal, es de aplicación a todo el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Quellouno, de los distintos regímenes laborales.

### **3.-BASE LEGAL**

- a) Constitución Política del Perú
- b) Ley orgánica de Municipalidades n°27972
- c) Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- d) Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

- e) Ley N° 30693, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018,
- f) Ley n°30057, Ley del servicio civil - servir
- g) Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- h) Decreto Supremo N° 009-2010-PCM que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.
- i) Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva para la Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado.

#### 4.-MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

##### Visión

La Municipalidad Distrital de Quellouno tiene implementado una política de modernizar la gestión pública a los servicios de las personas, el cual impactara positivamente en el bienestar del ciudadano.

##### Misión

La Municipalidad Distrital de Quellouno es un gobierno local con una administración honesta, transparente, eficaz y eficiente, que provee bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades de su población priorizando las poblaciones vulnerables, garantizando de esta manera la inclusión de la población pobre y pobre extremo ,con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

##### PRINCIPIOS:

1. Respeto
2. probidad
3. eficiencia
4. Idoneidad
5. Veracidad
6. Lealtad
7. Obediencia
8. Justicia y equidad.

##### VALORES:

1. Servicio
2. Integridad

3. Transparencia
4. Profesionalismo
5. Participación

#### 5.-COMPETENCIAS O TEMÁTICAS PARA CAPACITAR

1. Conocimiento pleno de la Ley Orgánica de Municipalidades en cuanto a las competencias y atribuciones de la Municipalidad como gobierno local y de los instrumentos de gestión y las distintas directivas y normativas en general.
2. Competencias y liderazgo en planificación del desarrollo con participación de instituciones del sector público, privado y la sociedad civil organizada.
3. Competencias para promover mecanismos de transparencia de la gestión en el marco de la normatividad del caso y el uso de la innovación tecnológica y gestión administrativa simplificada y que generen confianza en los vecinos sobre el uso de los recursos municipales y la mejora de la atención institucional.
4. Desarrollar los valores morales y éticos en la función pública que contribuyan a mejorar la relación vecino-municipalidad.
5. Competencias para evaluar el desenvolvimiento de la gestión institucional y promover cambios organizacionales con el uso de la tecnología en el marco de las políticas de modernización del Estado, de sus sistemas administrativos y su identificación institucional.
6. Competencias para identificar, formular, evaluar y gestionar proyectos de inversión pública en el marco de los planes de desarrollo municipales
7. Capacidad para la gestión de los residuos sólidos, conservación y mejora del medio ambiente procurando la defensa de la salud de la persona.
8. Procedimientos administrativos para la mejora en el desempeño de funciones
9. Cursos de administración pública en los sistemas de recursos humanos, logística, patrimonio y presupuesto.

#### 6.-OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

##### 6.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr que la Municipalidad tenga recursos humanos capacitados en sus funciones y comprometidos con la institución y con un servicio de calidad al ciudadano.

## 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer los conocimientos de los trabajadores administrativos en las materias o temas identificadas necesarias.
2. Lograr una cultura de servicio al ciudadano basado en valores y principios éticos y morales y una plena identificación institucional.
3. Lograr un clima laboral estable y la integración del personal a través de la articulación de la capacitación transversal con la funcional. Profesional y técnica.
4. Elevar el nivel de compromiso de los servidores funcionarios respecto de las políticas, planes, programas y proyectos de la Municipalidad.
5. Prestar un servicio de calidad de manera eficiente y eficaz.

## 7.- ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

El desarrollo del proceso de la capacidad laboral tendrá en cuenta dos aspectos claramente definidos en la determinación de los objetivos de la capacitación:

1. El que tiene que ver con el servidor mismo en su particularidad como persona partiendo de sus capacidades propias hacia el fortalecimiento y desarrollo de las mismas;
2. El que está relacionado con la perspectiva del servidor desde su capacidad basada en la experiencia y habilidades hacia su desarrollo a través de la capacitación que le proporciona técnicas y niveles de especialización que le permita mejorar su desempeño y rendimiento funcional.

En este marco desarrollaremos como estrategias de capacitación las siguientes:

1. Realizar un Diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en las diferentes unidades orgánicas que nos permita identificar las brechas de competencias.
2. Elaborar el Plan de Capacitación quincenal en base a los resultados del Diagnóstico.
3. Ejecutar programas de difusión de los objetivos y contenidos del Plan de capacitaciones de Personas y lograr la predisposición del personal con las actividades a ejecutarse.

4. Diseñar y ejecutar talleres de capacitación de competencias transversales, es decir dirigidas al conjunto de servidores sobre temas genéricos pero necesarios para el desarrollo de capacidades como por ejemplo: liderazgo, trabajo en equipo, ética, manejo de conflictos y mejor atención al usuario, inteligencia emocional, uso de la tecnología, identificación institucional, sistemas administrativos de gestión, flexibilidad y adaptación para el cambio, entre otros.
5. Uso de la intranet para programas de auto aprendizaje o cursos en modo virtual.
6. La Municipalidad formulará y ejecutará un plan comunicacional, de manera participativa; de modo que se constituya en uno de los ejes centrales de información y comunicación.
7. Establecer Convenios con Organizaciones no Gubernamentales e Instituciones Públicas para realización de talleres de capacitación y pasantías
8. Determinar un Plan de Capacitación que incluya cursos de especialización, diplomados en modalidad presencial, semi presencial y a distancia.
9. Promover el cumplimiento del programa de Capacitación de acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas.
10. Voluntad Política y de gestión
11. Presupuesto aprobado para plan de capacitaciones.

#### 8.- PERSONAL A CAPACITAR

UNIDADES ORGÁNICAS	RÉGIMEN LABORAL 1057	RÉGIMEN LABORAL 276	TOTAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
ÓRGANO GOBIERNO Y DIRECCIÓN	09	-	09
ÓRGANO DE CONTROL	01	1	02
ÓRGANO DE DEFENSA	02	1	3
ÓRGANO DE ASESORÍA	11	2	13
ÓRGANO DE APOYO	57	3	60
ÓRGANO DE LÍNEA	40	1	41
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>128</b>

En total personal a capacitar es de 128 trabajadores administrativos entre jefes y asistentes administrativos de los distintos regímenes laborales.



## 10.- EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Se plantea dos tipos de evaluación para este Plan de Capacitación:

1.-Prueba de Conocimientos que será aplicada posterior a la actividad de capacitación, esto permitirá valorar el nivel de impacto en el personal en cuanto a la asimilación de los conocimientos y casos prácticos de aplicación.

2. Evaluación del Desempeño de acuerdo a la programación quincenal que se determine de acuerdo a la normatividad pertinente

## 11.-SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Las actividades de capacitación serán monitoreadas y evaluadas bajo las modalidades de Evaluación de Conocimientos y está relacionada a lo aprendido en la capacitación y a través de evaluaciones de desempeño constatando si los conocimientos son aplicados en la función que realiza.

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN –TALLER XXXX

ENCUESTA DE EVALUACIÓN – TALLER XX					
Recursos Humanos le agradece su participación y espera seguir ofreciéndole oportunidades de formación de la más alta calidad. Nuestra unidad valora enormemente sus comentarios y sugerencias; es por ello que le agradeceremos se sirva contestar la siguiente encuesta.					
En términos generales, ¿cómo calificaría usted el taller XX?					
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo					
¿Considera que el contenido del taller le será útil para mejorar su trabajo y/o desempeño?					
<input type="checkbox"/> Sí, bastante <input type="checkbox"/> Sí, moderado <input type="checkbox"/> Sí, un poco <input type="checkbox"/> No					
En forma individual, ¿cómo calificaría la participación de cada uno de los expositores?					
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Expositor 1					
Expositor 2					
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de organización del taller?					
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
A. Atención en la inscripción					
B. Instalaciones / aula					
C. Coffee breaks					
D. Audio / Video					
E. Otro: .....					
¿El horario le pareció el adecuado?					
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No              Si su respuesta es No, qué otros horarios sugeriría?					
Días: .....					
Horas: .....					
¿Cómo tuvo conocimiento del taller XX? (puede marcar más de una alternativa)					
<input type="checkbox"/> Recibió correo electrónico de Recursos Humanos					
<input type="checkbox"/> Por la revista interna					
<input type="checkbox"/> Su jefe se lo sugirió					
<input type="checkbox"/> Pizarra de comunicaciones					
<input type="checkbox"/> Intranet					
<input type="checkbox"/> Otro medio: .....					
¿Qué tema(s) le interesaría que tratemos en próximos talleres de capacitación?					
Comentarios y sugerencias adicionales:					
<i>¡Muchas gracias por su colaboración!</i>					