



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS:**

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**  
**PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS**  
**LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA**  
**UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL**  
**CHICLAYO, 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autor(es):**

**Bach. Ramírez Reque Issis Madeleine**  
**Bach. Saavedra Bances Graciela Bertha**

**Asesor(a):**

**Mag. Guerrero Millones Ana María**

**Línea de Investigación:**  
**Sistemas Administrativos**

**Pimentel – Perú**  
**2018**

**TESIS**

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA  
FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL  
TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL CHICLAYO, 2016**

---

**Asesor Metodológico**

---

**Asesor Especialista**

---

**Presidente del Jurado de Tesis**

---

**Secretario del Jurado de Tesis**

---

**Vocal del Jurado de Tesis**

## DEDICATORIA

A Dios por ser la luz en mi camino y brindarme la fortaleza de continuar con mi objetivo y permitirme conseguir un peldaño más en mi vida profesional.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación y formación; por su incondicional apoyo a través del tiempo.

A mi querida y amada abuela que le hubiera gustado estar presente en cada logro obtenido profesionalmente y aunque no esté físicamente siempre estará en nuestros corazones.

A mis estimados amigos por el apoyo, motivación ofrecida a lo largo de mi vida académica.

Issis R.

Es mi deseo como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarle esta tesis, a mi querida y extrañable Mamá Demetria Alarcón Vargas, quien con su cuidado y dedicación logro hacer de mí una mujer fuerte y luchadora, por su amor permanente hasta su partida y sé que desde el cielo me cuidas y me guías para que todo salga bien.

A mi amado hijo José Renato, a mi querido esposo Percy quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

Graciela S.

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos un especial agradecimiento en primer lugar a Dios por permitirnos culminar exitosamente esta investigación, a nuestra asesora metodológica Msc. Ana María Guerrero Millones por su dedicación e interés brindado durante el desarrollo de esta investigación, asimismo a los Funcionarios y servidores de la UGEL Chiclayo que colaboraron en el desarrollo de las entrevistas y encuestas que contribuyeron con su aporte y tiempo para cumplir con el llenado de las mismas, del mismo modo agradecemos a la Universidad Señor de Sipán por ser una institución que contribuye al desarrollo de la sociedad brindando acceso a la educación superior a personas que se esfuerzan por conseguir sus sueños.

Las Autoras

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>1.1. Realidad Problemática</b> .....	15
<b>1.2 Trabajo Previos:</b> .....	23
<b>1.3.1. Programa de capacitación</b> .....	33
<b>1.3.2. Competencias Laborales</b> .....	50
<b>1.2.4 Definición de términos básicos</b> .....	55
<b>1.4. Formulación del problema</b> .....	57
<b>1.5. Justificación e Importancia</b> .....	57
<b>1.7. Objetivos de la investigación</b> .....	59
<b>1.7.1. Objetivo General</b> .....	59
<b>1.7.2. Objetivos Específicos</b> .....	59
<b>CAPÍTULO II</b> .....	60
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	60
<b>2.1. Tipo y diseño de investigación</b> .....	61
<b>2.3. Variables</b> .....	62
<b>2.3.1. Operacionalización</b> .....	63
.....	63
<b>CAPÍTULO III</b> .....	67
<b>RESULTADOS</b> .....	67
<b>3.1. Resultados en tablas y gráficos</b> .....	68
<b>3.2. Discusión de resultados</b> .....	106
<b>4.1. Conclusiones</b> .....	134
<b>4.2. Recomendaciones</b> .....	135
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	136
<b>ANEXOS</b> .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de Instrucción .....	68
Tabla 2: La UGEL Chiclayo, cuenta con Plan de Capacitación para formación del Talento Humano .....	69
Tabla 3: Participación activa en la Planificación de los Programas de Capacitación.....	70
Tabla 4: Capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo, abordan temas de interés local .....	71
Tabla 5: Programación de Capacitaciones responden a las necesidades laborales.....	72
Tabla 6: Horarios de las Capacitaciones son apropiadas para el desarrollo del programa .	73
Tabla 7: Asistencia masiva del Recurso Humano en las Capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo .....	74
Tabla 8: Tabla de Contingencia Régimen e Contratación .....	75
Tabla 9: Duración de la Capacitación .....	76
Tabla 10: Sientes que estás totalmente capacitado para realizar labores eficientes en la Administración Pública .....	77
Tabla 11: Qué métodos visuales te permiten comprender mejor el tema.....	78
Tabla 12: Qué actividades te permiten mayor cantidad de retroalimentación.....	79
Tabla 13: La UGEL Chiclayo ha utilizado sus espacios institucionales para realizar Programas de Capacitación .....	80
Tabla 14: Qué espacios crees tú serian convenientes para influir en el éxito de un Programa de Capacitación.....	81
Tabla 15: Tabla de Contingencia Nivel de Contratación .....	82
Tabla 16: Qué Talento Humano necesita mayor Capacitación según el Régimen Laboral	83
Tabla 17: Tabla de Contingencia Nivel de Contratación .....	84
Tabla 18: Cuenta con conocimientos fundamentales, habilidades en lectura y enseñanza	85
Tabla 19: Presenta facilidades de hablar en público .....	86

Tabla 20: La UGEL-Chiclayo fortalece a través de talleres sus competencias básicas .....	87
Tabla 21: En el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional.....	88
Tabla 22: Tabla de Contingencia.....	89
Tabla 23: La tecnología que te brinda la UGEL Chiclayo, es la apropiada para el desarrollo.....	90
Tabla 24: Conoces la Misión y Visión de la Institución en la que laboras.....	91
Tabla 25: En la modernización del estado se está aplicando la Ley Servir en la UGEL Chiclayo .....	92
Tabla 26: Tabla de Contingencia.....	93
Tabla 27: Tabla de Contingencia.....	94
Tabla 28: Formulación de Plan o Programa de Capacitación .....	95
Tabla 29: Participación en los Programas de Capacitación.....	95
Tabla 30: Área de la UGEL Chiclayo que participa en los Programas de Capacitación....	96
Tabla 31: Invitación de especialistas en desarrollo de los Programas de Capacitación .....	96
Tabla 32: Talleres cortos con temas de interés local.....	97
Tabla 33: El Recurso Humano es capacitado en el área.....	97
Tabla 34: Horarios en que se formulan las Capacitaciones.....	98
Tabla 35: Capacitaciones durante el año .....	98
Tabla 36: Actualización del personal con normativa vigente.....	99
Tabla 37: Metodología aplicar en desarrollo de Programa de Capacitación .....	99
Tabla 38: Uso de métodos visuales en la Capacitación.....	100
Tabla 39: Lugar donde se realiza las Capacitaciones .....	100
Tabla 40: Métodos utilizados en la Capacitación.....	101

Tabla 41: Manera de evaluación del Recurso Humano .....	101
Tabla 42: Deficiencia en habilidades de escritura de Recursos Humanos .....	102
Tabla 43: Tipo de competencia básica .....	102
Tabla 44: Decisiones para solucionar los problemas que presenten los Recursos Humanos de la UGEL Chiclayo .....	103
Tabla 45: Casos que ha afectado la ética y función del Sector Público.....	103
Tabla 46: Recursos tecnológicos apropiados para el desarrollo del Recurso Humano ....	104
Tabla 47: Cumplimiento de metas según documentos de gestión.....	104
Tabla 48: Rendimiento de los trabajadores de la UGEL Chiclayo.....	105

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura N° 1.....	68
Figura N° 2.....	69
Figura N° 3.....	70
Figura N° 4.....	71
Figura N° 5:.....	72
Figura N° 6.....	73
Figura N° 7.....	74
Figura N° 8.....	75
Figura N° 9.....	76
Figura N° 10.....	77
Figura N° 11.....	78
Figura N° 12.....	79
Figura N° 13.....	80
Figura N° 14.....	81
Figura N° 15.....	82
Figura N° 16.....	83
Figura N° 17.....	84
Figura N° 18.....	85
Figura N° 19.....	86
Figura N° 20.....	87

Figura N° 21 .....	88
Figura N° 22 .....	89
Figura N° 23 .....	90
Figura N° 24 .....	91
Figura N° 25 .....	92
Figura N° 26 .....	93
Figura N° 27 .....	94

## RESUMEN

La investigación ilustra el tema de la estrategia de capacitación utilizada para fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – Chiclayo, En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida.

El enfoque de la investigación es original, y para el uso de citas bibliográficas se consideró los parámetros establecidos por la comunidad científica. La investigación está de acuerdo al esquema cuantitativo, que a través de las variables determinó las dimensiones y las preguntas para el cuestionario y la entrevista.

Con estos antecedentes, el trabajo se orientó a demostrar que las políticas de capacitación y competencias laborales a nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local - Chiclayo son inadecuados.

Las mediciones realizadas a través del antes y la propuesta después de capacitación que elaboramos, nos permitió hacer una evaluación del tipo de programa a utilizar. De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.

Por último, con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

### **Palabras Clave:**

Competencias Laborales, Talento Humano y Programa de Capacitación.

## ABSTRACT

The research illustrates the training strategy used to strengthen the labor competencies of the human talent of the Local Educational Management Unit - Chiclayo, In the knowledge society and in the development of modern administration, training can be understood as one Of the processes of human talent that facilitate the acquisition and improvement of skills, attitudes and knowledge regarding work activities, development of their work, opportunities for growth inside and outside the organization for the improvement of their quality of life.

The research approach is original, and for the use of bibliographic citations the parameters established by the scientific community were considered. The research is according to the quantitative scheme, which through the variables determined the dimensions and questions for the questionnaire t the interview.

With this background, the work was oriented to demonstrate that the policies of training and labor competencies at the level of the Local Educational Management Unit - Chiclayo are inadequate.

The measurements made through the before and the proposal after training that we elaborated, allowed us to make an evaluation of the type of program to use. In this way and through the permanent investigation in the team, the detection of training needs and improvement of profiles is reached, for which it is necessary the feedback to the collaborator, in order to recognize the potentialities and identify with him the actions of Improvement that contributes to the design of the programs of training and development of competences according to the current needs of the position, the organizational results, the strategic plan and the requirements of the environment.

Finally, with the premise that organizations will be able to meet the established objectives to the extent that their staff actually performs; So that their knowledge, skills, attitudes and behavior lead to corporate success, consequently must have a workforce capable of accepting change and motivated to develop continuously. It is necessary to recognize the importance of training and the development of human resources as a fundamental part of the achievement of organizational goals.

### **Keywords:**

Job Skills, Human Talent and Training Program.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos”. (De Souza, 2003)

“Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las instituciones requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno”. (De Souza, 2003)

La investigación tiene como objetivo diseñar un programa de capacitación que contribuya a fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – Chiclayo; entidad cuya misión principal es un sistema que forma personas capaces de alcanzar su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, para su desempeño en la vida, priorizando el trabajo y el libre ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno y actitudes que le permitan afrontar con éxito los cambios sociales y del conocimiento.

La investigación se sustenta en las teorías relacionadas a los programas de capacitación y competencias laborales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Los programas de capacitación en la UGEL Chiclayo, no son idóneos para los servidores y no ayudan en su desarrollo laboral, el modelo a diseñar, ayudará a definir los lineamientos que orientan la formación y la capacitación a los Directivos, administrativos y personal de apoyo, a fin de mejorar la calidad de vida y profesional en pro de fortalecer un buen servicio, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios de la organización.

Para fines expositivos, el informe se ha estructurado en siete capítulos que detallamos líneas abajo.

En el Primer Capítulo, se desarrolla la descripción de la realidad problemática de la investigación, que expone los motivos que nos impulsó a llevar a cabo el presente estudio, así mismo se plantea la definición del problema, objetivos, finalidad e importancia.

En el Segundo Capítulo, se presenta las bases teóricas y definición de términos básicos.

En el Tercer Capítulo, describimos la formulación de hipótesis, identificación de variables y definición operacional de variables.

En el Cuarto Capítulo, se desarrolla el tipo y nivel de investigación, descripción del método y diseño, consideraciones éticas y los criterios de rigor científico.

En el Quinto Capítulo, incluye las técnicas e instrumentos, recolección, procesamiento y presentación de datos.

En el Sexto Capítulo, se presenta, analiza e interpreta los datos, está la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En el Séptimo Capítulo, se presenta la propuesta de la investigación.

## **1.1. Realidad Problemática**

Rodríguez (2013), “las municipalidades de Guatemala realizan funciones importantes dentro de la sociedad guatemalteca, debido a que ejecutan actividades primordiales como: introducción de agua potable, mejora de infraestructura vial, servicio de energía eléctrica, entre otras acciones necesarias para beneficio de la población”. “Actualmente la municipalidad de Chiquimula cuenta con una estructura organizacional definida, manuales de puestos, así como también posee un departamento de recursos humanos, en el que se efectúa detalladamente cada una de las funciones primordiales del personal administrativo”. (Rodríguez, 2013)

“Por ello se ha captado el que mejor se adapte a la organización. Según investigación preliminar realizada al personal municipal, se logró detectar que el recurso humano no recibe adiestramiento alguno con respecto a nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, consecuente a esto, no diagnostican necesidades de capacitación, que les permita conocer los tipos de enseñanza que requiere el recurso humano” (Rodríguez, 2013). “Por lo antes mencionado, es necesario que la municipalidad realice un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual permita identificar en el personal las fortalezas y debilidades que cada uno presente, contando de esta manera con un recurso humano capacitado que brinde mejores servicios a la población de continuar con esta situación”. (Rodríguez, 2013)

“Al no aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación se desconocerá si los colaboradores requieren de una preparación que les ayude a elevar su nivel de capacidad, referente a conocimientos, habilidades y actitudes útiles para la efectiva realización de las actividades del puesto que tienen a su cargo” (Rodríguez, 2013). “Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación ayudará a conocer las oportunidades para incrementar o mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores a través de esta herramienta”. (Rodríguez, 2013)

“Por lo que, el DNC además de identificar las deficiencias en el personal brindará beneficios a la organización fortaleciendo la gestión del recurso humano y garantizando el logro de objetivos propuestos por la municipalidad objeto de estudio”. (Rodríguez, 2013)

Gonzales y Patiño (2011), “en Colombia se ha demostrado que las organizaciones que están a la vanguardia en tendencias gerenciales en las áreas del recurso humano, identifican sus procesos de formación enfocándose en el mejoramiento continuo de su personal y por ende de sus procesos”.

“La institución desde sus inicios ha realizado de sus planes de capacitación para el personal del área administrativa basada en las solicitudes generales de cada una de las direcciones de departamentos sin una estructura estandarizada para la solicitud y en algunos casos haciendo requisiciones sustentadas en la institución” (Gonzales & Patiño, 2011); “por lo que se ha llegado a generar programas de formación que no siempre van acordes con las verdaderas exigencias de capacitación del recurso humano y en peor de los casos conllevan a la pérdida de credibilidad en la capacitación en algunas de las áreas, por lo que se hace necesaria la implementación de un modelo de capacitación integral”. (Gonzales & Patiño, 2011)

“En el mes de febrero del año 2010, mientras se desarrollaba el anteproyecto de esta investigación, se creó una nueva resolución que establece nuevas políticas de capacitación para la Seccional, la cual es tomada como una oportunidad por el grupo de investigación para orientar el rumbo de este proyecto” (Gonzales & Patiño, 2011). “La institución no ha puesto en operación una herramienta sistematizada que permita evaluar todo el proceso de las capacitaciones impartidas, lo cual imposibilita conocer el impacto de las mismas, así como los posibles factores a mejorar”. (Gonzales & Patiño, 2011)

García (2013), “el Instituto Superior Pedagógico *Ciudad de San Gabriel* de Tulcán, Ecuador tiene una trayectoria de más de treinta años, ha orientado su esfuerzo hacia formación de profesionales de la docencia con preparación humanística, científica y tecnológica que garantice un servicio educativo de calidad”. “Su mayor preocupación a lo largo del tiempo ha sido contar personal docente suficiente y preparado que garantice la formación de los futuros maestros; dejando de lado la gestión del recurso humano de las áreas administrativas y de servicios de la institución”. (García, 2013)

“Los nuevos desafíos de este mundo globalizado a los que se enfrentan las organizaciones han llevado a reconsiderar la importancia del factor humano, considerándolo como elemento sin el cual la organización puede funcionar” (García, 2013). “Con referencia a la institución educativa, se puede adelantar que si bien esta desarrolla sus actividades acordes a las necesidades de la comunidad; son limitadas las acciones que se realizan en busca de promover el desarrollo de las capacidades y habilidades del recurso humano, que les permita alcanzar la excelencia en su desempeño laboral”. (García, 2013)

“La gestión del recurso humano se la realiza sin tomar en cuenta procesos que garanticen contar con personal capacitado y comprometido con la institución”. (García, 2013)

“Existen personas las cuales no se ajustan al perfil profesional necesario para desempeñar el puesto, esto debido a que no existen manuales de análisis y descripción de puestos que hayan sido utilizados para los procesos de reclutamiento y selección de personal” (García, 2013). “La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal administrativo y de servicios es un limitante para que el proceso de selección provea la persona que garantice un desempeño excelente en sus labores y estas sean eficientes y de trascendencia”. (García, 2013)

“El proceso de contratación de personal se lo ha venido realizando sin contar con los instrumentos necesarios, que permitan seleccionar aquellas personas que tengan mayor potencial, si no que se ha dado paso a quienes posean las características básicas sin que se ajusten a la verdadera realidad de las necesidades de la institución” (García, 2013). “La evaluación del desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; por el contrario estos resultados son archivados y no se les da el uso apropiado que beneficie a la institución y a las personas”. (García, 2013)

Ruiz (2014), “en la Municipalidad de Sánchez Carrión de la Ciudad de Huamachuco, del Departamento de la Libertad, se enfoca que el rol del conocimiento exige que las organizaciones cuenten con personas muy bien preparadas, que manejen conceptos, información, habilidades y actitudes de vanguardia; para ello es preciso transformar a las personas en talentos, que adquieran algún diferencial competitivo, un valor adicional que se transmite a la organización y luego a los clientes o usuarios”. “Lograr una alta satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, requiere considerar diversas políticas en materia de selección de personal, revisar sistemas remunerativos, promover ascensos y evaluar desempeño, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la capacitación y desarrollo de las personas, etc.”. (Ruiz, 2014)

“Uno de estos aspectos que se ha venido descuidando a lo largo de diversos periodos de gestión municipal, es el tema de la capacitación para el trabajo y en sentido más amplio

la falta de políticas coherentes de desarrollo del personal. Se tiene conocimiento que la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión presenta una alta debilidad en este aspecto” (Ruiz, 2014). “En efecto, la capacitación a sus trabajadores es parcial e insuficiente y el enfoque ampliado de desarrollo de personal, prácticamente es inexistente, se sabe que la capacitación del personal no es igual para todos los trabajadores; por un lado, se tiene al personal que ocupa cargos de confianza y jefaturas y por otro lado están los trabajadores que no ocupan cargos jerárquicos”. (Ruiz, 2014)

“En cuanto a los primeros, si alguien quiere capacitarse lo tiene que solicitar al alcalde y/o Jefe inmediato, luego el Jefe inmediato solicita al Gerente de Administración y/o Gerente Municipal, quienes solicitan a la Gerencia de Presupuesto su disponibilidad presupuestal” (Ruiz, 2014). “Si hubiera esta disponibilidad conceden autorización de permisos y entrega de viáticos sólo para cargos de confianza y jefaturas. La capacitación generalmente se realiza en las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Lima y otros Departamentos del Perú; estos eventos son organizados por la Contraloría General de la República, el Ministerio de Economía y Finanzas y otras entidades”. (Ruiz, 2014)

“Por el contrario, los otros trabajadores que ocupan cargos profesionales, técnicos y auxiliares, no reciben capacitación alguna, y excepcionalmente lo hacen con sus propios recursos”. (Ruiz, 2014)

“Al no haber equidad en el acceso a la capacitación y ausencia de programas de desarrollo de personal, es posibles que estos factores estén afectando la satisfacción laboral, aspectos de interés de la presente investigación”. (Ruiz, 2014)

Sigcho (2011), “según el estudio realizado por la Universidad de las Américas sobre el desempeño de los Productos de Avon S.A., la capacitación es una necesidad percibida por la compañía y por los empleados”. “Actualmente el encargado principal de que su personal sea capacitado es el jefe inmediato ya que solicita a Recursos Humanos capacitaciones que son de su interés y el rol de recursos humanos es analizar dependiendo si se encuentra dentro del presupuesto, contratando proveedores que puedan realizar las capacitaciones requeridas”. (Sigcho, 2011)

“La capacitación es liderada por el área de Recursos Humanos donde actualmente no trabaja con un plan de capacitación estandarizado y tampoco se brinda una retroalimentación a sus empleados, cuya principal falencia es percibida por los empleados

quienes expresan que a lo largo de todo el año no han recibido ninguna capacitación haciendo una comparación con lo demás empleados”. (Sigcho, 2011)

Marcillo (2014), “en los gobiernos descentralizados del Sur de Manabí, Trujillo, según su investigación, precisó el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta”. “A medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva”. (Marcillo, 2014)

“Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales”. (Marcillo, 2014)

“Las competencias son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo en la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar” (Marcillo, 2014). “Lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual”. (Marcillo, 2014)

“La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales” (Marcillo, 2014). “Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto”. (Marcillo, 2014)

“En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación se debe considerar como una inversión para la empresa en el cumplimiento de sus objetivos” (Marcillo, 2014). “En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal capacitado”. (Marcillo, 2014)

“Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los gobiernos regionales y locales puedan realizar una gestión efectiva; sin embargo, se considera los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional” (Marcillo, 2014). “Son entes seccionales de los municipios de la provincia de Manabí, de acuerdo al último censo poblacional del año 2010, de ahí que el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad Los directivos de las instituciones demandan que sus áreas de talento humano apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura Empresas”. (Marcillo, 2014)

Alfaro (2011), “en Lima las organizaciones prestan especial atención a las competencias que consideran deben poseer los recursos humanos que conformen su equipo de trabajo, por considerarlas su principal activo”. “Por tanto, el mercado de trabajo actual exige a los profesionales competencias laborales que les permita distinguirse entre quienes demandan un mismo producto o servicio”. (Alfaro, 2011)

“La educación superior se percibe como un servicio en donde las universidades públicas y privadas son los ejes fundamentales para responder a los requerimientos de las empresas y otros organismos que necesitan de profesionales altamente calificados” (Alfaro, 2011). “Las universidades, como entidades organizadas, generadoras de nuevos conocimientos y que prestan servicios de educación superior a la comunidad, deben ser competitivas”. (Alfaro, 2011)

“Entre estas áreas se encuentra la biblioteca universitaria, cuyo aporte es altamente significativo para la institución a la que pertenece, dado que gestiona la información académica, es gestora de investigación y participa activamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje” (Alfaro, 2011). “En este sentido, las universidades y sus bibliotecas, en su rol de organizaciones educativas competitivas, desean captar y contar con recursos

humanos cuyas competencias profesionales no sólo se centren en el desarrollo de sus funciones”. (Alfaro, 2011)

“Sino aún más valioso será contar con personal que posea ciertas habilidades y aptitudes que den un valor agregado a la institución, competencias genéricas que son transversales a cualquier campo de desarrollo profesional” (Alfaro, 2011). “Los recursos humanos de las bibliotecas universitarias están integrados en su mayoría por profesionales en Bibliotecología, quienes poseen competencias adquiridas a través de la formación profesional y la experiencia laboral, a fin que realicen sus funciones con eficiencia y muestren un desempeño óptimo”. (Alfaro, 2011)

Medina (2015), “En el Gobierno Regional de Jaén (GRJ) Los Funcionarios empiezan gestión sacando la vuelta a ley de contrataciones existen profesionales que no cuentan con requisitos deben ser despedidos automáticamente y sus jefes procesados continuamente hay quejas de direccionamientos, omisiones y retrasos en los procesos de adquisiciones tanto del gobierno regional como local”. “La mayoría se produce por la falta de capacitación de los funcionarios y técnicos de las oficinas de abastecimientos y logística”. (Medina, 2015)

“Los profesionales que intervengan directamente en alguna de las fases de la contratación pública, obligatoriamente deben estar debidamente certificados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)” (Medina, 2015); “un proceso de licitación normalmente debe tomar 42 días; y una adjudicación directa, la mitad”. (Medina, 2015)

“Pero en la práctica, la mayor parte de los procesos de compra en nuestra región y el país sufre retrasos porque los proveedores cuestionan las bases, las cuales terminan siendo reformuladas, señaló el especialista en contrataciones y profesional certificado por el OSCE Alexander Ortiz” (Medina, 2015). “Casos específicos recientemente, el Gobierno Regional (GRJ) realizó una contratación para el área de abastecimientos, y pese a la norma, recibió en su planilla personal quienes no tienen certificación. y a pesar de la irregularidad, el proceso no se anuló”. (Medina, 2015)

Díaz y Delgado (2014), “en la actualidad a nivel mundial la tendencia a la calidad total en la Ciudad de Chiclayo es una necesidad cada vez más urgente de respuestas, especialmente en aquellas instituciones que brindan servicios a la sociedad, como es el caso de las Instituciones Educativas”. “El cuestionamiento por la calidad de la educación

que ofrecen los centros de enseñanza tiene diversas variables de estudio e investigación, lo cual hace más complejo la propuesta de alternativas de solución a esta problemática de las competencias”. (Díaz & Delgado, 2014)

“El enfoque de las competencias es otra línea importante de trabajo, especialmente en la educación, dado que constituye una de las formas, la más difundida, para formar, evaluar y certificar el desempeño profesional” (Díaz & Delgado, 2014). “Los directivos de las Instituciones Educativas son claves para el desarrollo de las mismas en un contexto de exigente calidad en el servicio que brindan”. (Díaz & Delgado, 2014)

“Para que toda organización o institución logre sus objetivos es fundamental una adecuada gestión del talento humano y en ella, la comunicación interna, capacitaciones debe estar siempre presente, en muchas de nuestras instituciones esto no se da porque las estrategias para comunicarse internamente y poder así conocer los intereses y necesidades de cada miembro de la institución, no se conocen y por lo tanto nunca se aplican”. (Díaz & Delgado, 2014)

La Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo, es una dependencia desconcentrada de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque involucrada dentro del procesos de descentralización orienta su actuar administrativo y de gestión al logro de los objetivos y metas trazadas dentro de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021, el Proyecto Educativo Institucional 2011-2016.

Al respecto las deficiencias de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo es que a lo largo del tiempo no se han realizado cursos, talleres o seminarios de actualización de las normativas vigentes a las personas que forman parte de las diferentes áreas de la entidad, asimismo no cuentan con programas ni planes de capacitación, ya que estos requieren de una planeación y preparación cuidadosa, integrado de una serie de pasos lo que se conoce como proceso de capacitación sistémico, coordinado, asimismo carece de mecanismos que otorguen a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo, no existiendo comunicación interna para la elaboración de programas de capacitación; sin embargo existen cursos eventuales libres que los mismos trabajadores buscan para capacitarse en temas específicos.

En tal sentido si la entidad no presenta programas ni planes de capacitación, esto provoca que los administrados traten con empleados poco preparados que tienen sólo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo en base al conocimiento adquirido, careciendo de competencias laborales sólidas y estructuradas con el fin de brindar un mejor servicio a la comunidad.

En adición a los párrafos precedentes, la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo como órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Educación, y Ministerio de Educación que proporciona el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones educativas de su ámbito, cuenta con cinco (05) órganos de línea los cuales se detallan a continuación:

- a) Dirección UGEL- Chiclayo
- b) Dirección de Gestión Pedagógica
- c) Dirección de Gestión Institucional
- d) Oficina de Administración
- e) Oficina de Asesoría Jurídica.

Al respecto cada órgano de línea cuenta con personal de nivel profesional, técnico y auxiliar siendo un promedio de 100 talentos humanos que conforman la Unidad Ejecutora de Gestión Local – Chiclayo.

## **1.2 Trabajo Previos:**

**En el ámbito internacional,** López (2009), “en su trabajo de Investigación denominado Gestión de Recursos Humanos Basada en competencias y Motivación Laboral (estudio realizado con los instructores de INTECAP en el departamento de Quetzaltenango)”, “cuyo objetivo general es demostrar que el sistema de gestión por competencias en las empresas produce motivación en el trabajador, que es promotor de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y que crea empresas competitivas”. (López, 2009)

“La muestra utilizada para este estudio está integrada por cuarenta y cuatro colaboradores de ambos sexos y estados civiles los cuales son instructores del instituto de capacitación INTECAP en la ciudad de Quetzaltenango, se establecen como variables la gestión de recursos humanos basada en competencias y la motivación laboral” (López, 2009); “el instrumento para medir el desempeño es una boleta de opinión adaptada para la

investigación. La investigación es de tipo descriptiva y concluye en lo siguiente” (López, 2009):

- a) “Que, el resultado de la presente investigación se demostró que la gestión por competencias la empresa produce motivación laboral, es base del perfeccionamiento de la calidad del profesional, promueve una elevada competitividad, un pleno compromiso con los intereses organizacionales y sociales y un amplio desarrollo de la individualidad. El desarrollo de competencias va ligado a la motivación y al buen desempeño”. (López, 2009)
- b) “En la investigación realizada con los colaboradores de INTECAP Quetzaltenango se comprobó que existe motivación personal en los encuestados. Esto demuestra que la adaptación organizacional al modelo de gestión por competencias fue exitosa y demuestra la credibilidad de la certificación de los organismos a cargo y de la efectividad de en la normalización, formación y evaluación de las competencias”. (López, 2009)

*Este trabajo de investigación muestra que un sistema de gestión por competencias motiva al trabajador adquirir conocimientos, habilidades y destrezas favoreciendo al trabajador y creando empresas competitivas con interés social y desarrollo organizacional.*

Rodríguez (2013), en su tesis de grado titulada: “Diagnóstico De Necesidades De Capacitación Para El Personal Administrativo De La Municipalidad De Chiquimula”. “La capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y, a la vez, es de beneficio para la institución, debido a que constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización”. (Rodríguez, 2013)

“Por tal razón, para que en la institución exista un programa de capacitación, el cual se ajuste a las necesidades de los colaboradores, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal que contribuya a que la institución brinde capacitaciones orientadas a las necesidades que requiera el recurso humano y asimismo, cumplir con los objetivos de la institución”. (Rodríguez, 2013)

Este estudio se realizó en la municipalidad de Chiquimula, con el objetivo principal de: “realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal administrativo”. (Rodríguez, 2013)

“Los sujetos de estudio fueron el Alcalde Municipal, Jefe de Recursos Humanos, encargados de los diferentes departamentos de trabajo y personal administrativo, a quienes se les aplicó una entrevista y un cuestionario el cual sirvió como base para identificar las necesidades que requieren los colaboradores dentro de su puesto de trabajo”. (Rodríguez, 2013)

En la cual se concluye lo siguiente:

- a) “De la investigación realizada a la municipalidad de Chiquimula, los encargados de los diferentes departamentos, así como su personal administrativo, consideran que la capacitación tiene un nivel alto de importancia para cada uno de ellos. Por lo cual, fue necesario diagnosticar las necesidades de capacitación que requiere el recurso humano en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desempeño de sus funciones en la institución”. (Rodríguez, 2013)
- b) “Por medio de los encargados de los diferentes departamentos de la municipalidad se identificó las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores en cuanto a conocimientos” (Rodríguez, 2013). “Por lo que, ellos mencionan que el personal administrativo el cual tienen a su cargo no cuenta con un conocimiento amplio para desempeñar eficientemente sus funciones”. (Rodríguez, 2013)

*Este trabajo de investigación nos permite conocer que los trabajadores de la municipalidad estudiada, tienen la necesidad de ser capacitados en conocimientos habilidades y actitudes para poder desarrollar su trabajo y tener un mejor desempeño de manera más eficaz y eficiente.*

García (2013), en su tesis de grado titulada: “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”. “La Gestión del Talento Humano por Competencias se ha convertido en los últimos años en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera más eficiente y eficaz”. (García, 2013)

“Los modelos por competencias además de considerar importantes los conocimientos y habilidades de las personas, hacen especial énfasis en los comportamientos y conductas que permitirán alcanzar los objetivos trazados”. (García, 2013)

“La finalidad de este trabajo es contribuir con el Instituto Superior Pedagógico *Ciudad de San Gabriel* con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución, cuyos mayores beneficiarios sean los estudiantes que educan en esta institución”. (García, 2013)

“Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la organización, para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración de talento humano; con el objetivo de detectar las falencias que existen el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un Modelo de Gestión del Recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución”. (García, 2013)

De esta manera la investigación llevo a realiza las siguientes conclusiones:

- a) “La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos”. (García, 2013)
- b) “No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan”. (García, 2013)

*Este trabajo de investigación muestra como en las instituciones públicas no se tiene en cuenta el potencial de los recursos humanos con los que cuenta ya que no se definen planes con los cuales a través de las capacitaciones se puedan consolidar los conocimientos para el desarrollo de las actividades.*

**En el ámbito nacional**, Ruiz (2014), en su tesis titulada: “Desarrollo Del Personal Y La Satisfacción Laboral En La Municipalidad Provincial De Sánchez Carrión”. “El estudio consiste en la medición del desarrollo del personal y la satisfacción laboral”. (Ruiz, 2014)

“La investigación es de tipo explicativa, la misma que se realizó en una muestra de 47 trabajadores sin cargo jerárquico y 4 trabajadores con cargo jerárquico de la municipalidad en estudio” (Ruiz, 2014). “Para medir el desarrollo personal y la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario; los principales resultados arrojaron diferencias significativas en el nivel de desarrollo del personal y la satisfacción laboral en los trabajadores con cargos de confianza versus trabajadores sin cargos de confianza”. (Ruiz, 2014)

“Como resultado el análisis se ha podido constatar que los objetivos de investigación han sido logrados satisfactoriamente de igual manera la hipótesis ha sido confirmada”. (Ruiz, 2014)

En lo cual se llegó a las siguientes conclusiones:

a) “La institución presenta serás debilidades respecto al desarrollo del personal sin cargos de confianza: el nivel académico alcanzando no ha mejorado; no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomados, menores de capacitación, la institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promueve la realización de estudios durante la etapa laboral” (Ruiz, 2014).

“También presenta una debilidad con los trabajadores de confianza en cuanto al desarrollo del personal; el nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto del que se tenía al ingresar a laborar a la institución”. (Ruiz, 2014)

b) “La institución presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores de sin cargos de confianza, estas son: el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, falta de reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se les brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no se tiene muchas posibilidades de ser ascendido. Falta de atención por parte de sus superiores a sus sugerencias”. (Ruiz, 2014)

*Según esta investigación el personal que labora para la municipalidad tiene serias debilidades tanto en los cargos de confianza y personal sin cargos de confianza en cuanto*

*al desarrollo a nivel de instrucción y capacitación técnica necesarias para el buen desarrollo de su trabajo.*

Cachuan (2015); el presente trabajo de investigación titulado: “El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014”; “tiene como objetivo comprometer a las empresas a realizar mejores evaluaciones de desempeño de personal, lograr identificar el potencial de talento con el cual cuenta, para poder generar una estabilidad dentro del área de trabajo lo cual llevara a generar mejores resultados económicos en el transcurso del tiempo”. (Cachuan, 2015)

“La tesis se realizó investigando diferentes libros, revistas y páginas web creados por diferentes autores con la finalidad de conocer más a fondo sobre la investigación” (Cachuan, 2015). “Se realizó un estudio descriptivo ya que se auxilia en leyes, normas y manuales para la obtención de información”. (Cachuan, 2015)

“A través del trabajo de campo donde se aplicaron las herramientas de recopilación de información tal como la encuesta, se encontró hallazgos importantes para la solución de la problemática planteada que luego de ser sometida a la contrastación de la hipótesis podemos asegurar haber solucionado en gran parte de los problemas investigados” (Cachuan, 2015). “La población está conformada por 60 personas, entre los trabajadores de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana”. (Cachuan, 2015)

Además, se llega a las siguientes conclusiones:

- a) “Inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de outsourcing contable financiero”. (Cachuan, 2015)
- b) “Existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero generada por conflictos en el clima laboral imperante”. (Cachuan, 2015)

*Se puede observar que si las instituciones tienen una inadecuada gestión de desempeño va generar una baja en la productividad en las empresas debido al mal desempeño que realizan los trabajadores.*

**En el ámbito local**, Saavedra (2014), “Auditoría De Gestión En El Área De Recursos Humanos De La Municipalidad Distrital Norte Chico Del Dpto. Lambayeque En El Período 2011 Y Propuesta De Un Sistema De Mejor Gestión”. “La auditoría de gestión en la actualidad cumple un rol muy importante ya que a través de esta se pueden mejorar ciertos mecanismos de aquellas entidades que se encuentran gestionando de una manera deficiente sus recursos, por ello nos preguntamos si ¿La auditoría de gestión evaluada en el área de Recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Dpto. de Lambayeque en el periodo 2011 permite decidir sobre sistemas de mejor gestión?”. (Saavedra, 2014)

“Para ello se procederá a aplicar una encuesta a los trabajadores y una entrevista al jefe del área y finalmente se realizará la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la entidad en mención en el periodo 2011, para decidir sobre sistemas de mejor gestión y posteriormente proponer el sistema más óptimo para la municipalidad, asimismo en el proceso de investigación se llega a la conclusión” (Saavedra, 2014):

- a) “Después del proceso de auditoría aplicado se pudo determinar que CEA ORDENADORES es el sistema que le permitirá a la municipalidad distrital Norte Chico tener un mejor control y manejo en los procesos concernientes al personal, generando así mejores y mayores beneficios”. (Saavedra, 2014)
- b) “En la mayoría de deficiencias encontradas se puede determinar que son causadas principalmente por la mala gestión, así como la escasa motivación e incentivos al personal”. (Saavedra, 2014)
- c) “En algunos casos se pudo apreciar que existía sobrecargo al personal, esto por evitar contratar a otra persona más para que ejecute ese rol, consiguiendo finalmente una mala atención al poblador y quejas”. (Saavedra, 2014)

*Este trabajo de investigación se puede apreciar que con la utilización de un sistema la municipalidad distrital Norte chico puede tener un mejor control y manejo de los procesos concernientes a su personal ya que tiene como deficiencia la mala gestión y escasa motivación e incentivos al personal.*

Días & Delgado (2014), en su tesis de postgrado: “Competencias Gerenciales Para Los Directivos De Las Instituciones Educativas De Chiclayo: Una Propuesta Desde La Socio información”. El objetivo principal de esta investigación fue: “Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación

Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo”. (Días & Delgado, 2014)

“El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil” (Días & Delgado, 2014). “Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas”. (Días & Delgado, 2014)

“Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño. Se llega a las siguientes conclusiones” (Días & Delgado, 2014):

- a) “Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio” (Días & Delgado, 2014). “Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios”. (Días & Delgado, 2014)
- b) “Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección” (Días & Delgado, 2014). “Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos”. (Días & Delgado, 2014)
- c) “Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la

mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo”. (Días & Delgado, 2014)

*Se puede evidenciar según las conclusiones que se ha llegado en esta investigación que existen carencias en cuanto a la competencia de manejo de dirección por parte de los trabajadores, además de que un gran porcentaje de los mismos no han realizado estudios de postgrado.*

## **2.2. Estado del arte**

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. (Dessler, 1998)

### **Código de Hammurabi**

“En el código de Hammurabi, en el 2100 A.C., se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices y las normas que regulaban las relaciones entre maestro y dicho aprendiz”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

### **Capacitación en los primeros Gremios**

“Entre los 2000 y 1500 años antes de cristo fue la institución de los gremios la que se encargó durante siglos de proveer de formación a quienes se dedicaban a un oficio. Se convirtieron en agrupaciones con objetivos profesionales religiosos y sociales”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

### **Revolución industrial**

“A partir de la revolución industrial alrededor de los 1775 se empezaron a cotizar de otra manera los maestros y los jornaleros: eran personas especializadas o semi-especializadas que podrían hacerse cargo de determinados puestos de trabajo”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“Concluyo la era de los gremios. Las profesiones antaño liberales se asalariaron. Comenzaron a trabajar en exclusiva para determinadas entidades productivas”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“Pusieron en marcha programas de instrucción obrera en los lugares de trabajo”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

## **Escuelas industriales**

“En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en la que los trabajadores en las que los trabajadores eran capacitados en las aulas dentro de las fabricas (sleight D., 1993) la necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo facilitador, era una organización más económica y rentable que las del medioevo”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

## **Influencia de las guerras**

“Las guerras requirieron métodos de entrenamientos rápidos y eficaces. Aproximadamente en 1920. C Allen desarrollo una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“La propuesta supone una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

## **Desarrollo de la Administración**

“Contemporáneamente al desarrollo de la administración a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX que se inicia con Taylor (eficiencia en la organización) y continua, entre otros, con mayo (relaciones humanas) weber (teoría de la burocracia), Von Bertalanfy (teoría de los sistemas), Drucker (objetivos), Porter (planeamiento estratégico) o Demming (calidad total), se producen avances que derivan de dichas teorías en materia de formación y capacitación de personal”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

## **Sociedad de la información y el conocimiento**

“Alrededor del año de 1980 con el auge tecnológico que desencadeno la efervescente y cambiante sociedad actual, las necesidades de formación y capacitación de los individuaos se prolongan más allá de los estudios universitarios y se extienden a lo largo de toda la vida”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“La formación continua resulta cada vez más imprescindible, tanto por las exigencias derivadas de los cambios en los entornos laborales como también para hacer frente a los cambios que se producen en el ámbito social”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

“Aparecen nuevos entornos formativos en la web, que flexibilizan el espacio y tiempo en el que se da el proceso de capacitación, y facilitan así el acceso a la formación en cualquier circunstancia” (ChrisnnerSanVar, s.f.). “Los nuevos sistemas de formación a través de las tecnologías mejoran con mucho las prestaciones de la enseñanza a distancia, que tradicionalmente disponía del correo, el teléfono entre otros, como canales de comunicación y difusión de los recursos didácticos audiovisuales o textuales”. (ChrisnnerSanVar, s.f.)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Programa de capacitación**

##### **2.3.1.1. Definición**

Aguilar (2010), “El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará”. “El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores”. (Aguilar, 2010)

“Es un conjunto de actividades planificadas cuyo propósito es mejorar el desempeño presente o futuro de los empleados de su organización, a través de la modificación o potenciación de sus conocimientos, habilidades o actitudes”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

“Un programa de capacitación es simplemente eso: un programa concreto que contempla a la capacitación no como un único evento, lo que diferencia a un programa de capacitación de un programa de orientación es que el primero cubre un área mucho más amplia” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarios para realizar un trabajo determinado”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

### **1.3.1.2. Contenido del programa de capacitación**

“Un programa de capacitación comprensivo puede incluir” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):

- a) “Capacitación para personal nuevo que nunca ha realizado este tipo de tareas anteriormente”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- b) “Capacitación para personal nuevo que podría tener experiencia en las tareas requeridas por su puesto, pero no en el método o estilo en particular que usa su organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- c) “Actualización profesional: Si bien este término se usa indistintamente para referirse a la actualización del personal, hemos decidido definirlo como aquel que propende, ya sea a la adquisición de nuevos conocimientos específicos, o a mayores niveles de pericia. La actualización profesional puede contemplar varias posibilidades” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):
  - c.1) “Estudios de grado o post-grado”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  - c.2) “Asistencia a conferencias”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  - c.3) “Círculos de estudio: grupos de profesionales que se reúnen regularmente para discutir lecturas y/o escritos de los miembros e investigar sobre temas de interés común” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “Un círculo de estudio puede tener un orientador que ayude a guiar la lectura y los debates o los integrantes pueden turnarse para actuar como orientadores”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

### **1.3.1.3. Importancia**

“Aparentemente un programa de capacitación requiere de mucho trabajo y de una buena cantidad de dinero. ¿Su organización realmente necesita llevarlo a cabo? La respuesta es sí, por varias razones”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- a) “Les demuestra que la organización se toma en serio lo que hace y, por lo tanto; también los alienta a tomarse su trabajo en serio”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- b) “Una capacitación adecuada fomenta su confianza en su habilidad para realizar sus trabajos”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- c) “Los convierte en miembros de la organización, brindándoles un vocabulario y una visión de su trabajo similar a otros en la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- d) “Reduce la necesidad de pedir consejos o información a otros miembros del personal, y de esta manera, aumenta su independencia y disminuye el desgaste de otros miembros del personal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- e) “Disminuye en gran parte la posibilidad de cometer errores que provoque que la organización pierda prestigio, relaciones públicas, credibilidad, juicios o dinero”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- f) “En el caso de miembros experimentados del personal, un programa de capacitación también tiene numerosos beneficios” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):
  - f.1) “Los ayuda a aumentar continuamente su competencia en lo que hacen”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  - f.2) “Aumenta su conocimiento en el área a desarrollar presentándoles las últimas investigaciones y teoría y puede exponerlo a nuevas ideas que pueden mejorar su propia efectividad y la de la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  - f.3) “Mantiene la dinámica total de la organización: pensamiento, crecimiento y cambio. Una organización dinámica es casi siempre efectiva y saludable”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  - f.4) “En resumen, un buen programa de capacitación continua para todo el personal aumenta la efectividad de la organización, en vez de

permitir que la organización se estanque”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **1.3.1.4. Oportunidad**

“Todos en la organización deberían tener la oportunidad de obtener capacitación continua como mínimo una vez por mes, algunas organizaciones pueden realizar o patrocinar capacitación continua con mucha más frecuencia, a veces como parte de una reunión de personal semanal o quincenal” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “Estas oportunidades de capacitación pueden ser tan sencillas como una presentación de media hora en una reunión de personal, o tan formales como una presentación o taller realizado por un experto en el tema conocido nacionalmente, dependiendo de los recursos de la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **1.3.1.5. Control**

“El control de un programa de capacitación puede estar a cargo de” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):

- a) “El director, el director del programa, otro administrador o coordinador del programa, con o sin la participación de otros miembros del personal. En una organización de gran tamaño, puede designarse incluso un coordinador de capacitación para cada departamento o grupo de servicios”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- b) “La política de la organización: la organización puede determinar cuál será el temario, la modalidad y la frecuencia de la capacitación, por medio de los estatutos o la política de personal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- c) “Un miembro del personal en particular o un grupo de miembros del personal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- d) “El personal y otras partes interesadas, como pueden ser los participantes, quienes conocen cuáles son las necesidades de capacitación de la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- e) “Un orientador o una organización externa”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

### **1.3.1.6. Componentes principales para la ejecución del programa**

“Existen cuatro puntos principales que se deben tener en cuenta al desarrollar y ejecutar un programa de capacitación: Planeamiento, Metodología, Logística y Evaluación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **A) Planeamiento**

“Algunas reglas generales para planificar un programa de capacitación para el personal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- 1) “Involucrar a los miembros del personal en la planificación e implementación de los programas de capacitación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Ya sea que tengan, o no, control directo de la capacitación, quienes realizan el trabajo están más aptos para determinar cuáles son, al menos, algunas de sus necesidades de esta manera, incluso los nuevos miembros pueden participar en la planificación” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “¿Qué los inquieta más? ¿En qué áreas se sienten menos preparados o menos competentes? Las respuestas a estas preguntas pueden ayudar a estructurar una capacitación inicial útil y efectiva”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- 2) “Responder a las necesidades de los miembros. - Si ellos están involucrados en la planificación de la capacitación, asegúrense de que la participación no sea sólo en la teoría, sino que lleve a talleres y sesiones específicas”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

i) “Abordar los temas que los miembros del personal identifican como importantes”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

ii) “Intentar preparar la capacitación de la manera y en la situación que más desean los miembros del personal: círculos de estudio,

presentadores específicos, etc.”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

iii) “Encontrar material que trate los temas de manera interesante y apropiada”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

3) “Programar la capacitación de acuerdo a las necesidades de los miembros del personal” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “En el caso de personal nuevo, significa tan pronto como se presentan a trabajar, de modo que puedan obtener la base que necesitan”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“En el caso de actualización del personal, significa varias cosas” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):

i) “Programar la capacitación o reajustar los horarios de trabajo de modo que nadie sienta que está abandonando su trabajo mientras realiza la capacitación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

ii) “Programar la capacitación para momentos que sean convenientes para la mayor cantidad de gente posible”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **CONSIDERAR:**

#### **RECUERDE QUE SE ESTÁ PLANIFICANDO UN PROGRAMA**

“Un programa de capacitación es más que una serie de talleres inconexos debe reflejar una manera de ver lo que realiza la organización, así como las necesidades del personal” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “Algunas organizaciones planifican la capacitación un año por vez, eligiendo concentrarse en uno o algunos temas, y programando debates o presentaciones algunos meses por adelantado”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Lo importante es que la planificación de capacitación de personal resulte en un programa que tenga una razón detrás de su estructuración, una serie de presentaciones o actividades inconexas podrían ser de algún

valor, pero no beneficiarán ni al personal ni a la organización tanto como puede

“La decisión dependerá del trabajo de la organización y las necesidades expresadas por los miembros del personal, pero además variarán hacerlo un programa de capacitación que forme parte de un todo con coherencia”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

**ÁREAS QUE DEBE DE CUBRIR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL** de acuerdo a la filosofía y el propósito de la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Una vez planteado lo anterior, existen algunas áreas generales que la mayoría de los programas de capacitación deberían incluir” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016):

- a) **“Habilidades laborales e información específica.** Cualquier capacitación, especialmente la capacitación inicial, debe abarcar las habilidades particulares y la información que las personas necesitan para realizar su trabajo”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- b) **“Habilidades propias de su organización.** Si han desarrollado una manera propia o inusual de hacer las cosas, obviamente es importante que los miembros del personal comprendan cómo usar estos métodos y los motivos por los cuales la organización los emplea”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)  
”Innovaciones en las técnicas, desarrollos, teorías, políticas, leyes, etc., vinculados con su área de interés”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **DETERMINAR CUÁNTA CAPACITACIÓN NECESITA SU PERSONAL Y CUÁNDO DEBERÍA REALIZARSE.**

- a) “Capacitación inicial. ¿Cuánto debe durar la capacitación para el nuevo personal? ¿Cuándo la van a necesitar? (es decir, ¿saben en qué momento estarían contratando nuevo personal?)”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- b) “Actualización del personal. ¿En cuánta actualización de personal debe comprometerse cada miembro del personal durante un año? ¿Con qué frecuencia debe realizarse? ¿Tiene importancia?”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- c) “Actualización profesional. ¿Debería existir un estándar de la organización relacionado con la carga de actualización profesional que debe asumir cada miembro del personal durante cada año? de ser así, ¿en ese estándar, deben estipularse los plazos? (es decir, ¿la actualización profesional debe terminarse en un momento determinado cada año?)”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

## **B) Metodología**

“Existen algunas pautas generales a tener en cuenta al momento de considerar la metodología a usar en un programa de capacitación de personal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- i. “Si la capacitación tiene como objetivo enseñar un método o una técnica, debe realizarse usando el método o técnica en cuestión”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- ii. “De manera similar, los métodos de capacitación deben ser coherentes con la misión y filosofía de la organización. Por ejemplo, si la organización es colaborativa, entonces el programa de capacitación debería considerar que cada uno posee algún conocimiento y experiencia importante que aportar”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- iii. “Variar los métodos de presentación para mantener el interés y la emoción de las personas. Esto se aplica ya sea que la capacitación se realice dentro de la organización o sea conducida en gran parte por presentadores externos”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

**Entre los distintos métodos disponibles podemos mencionar:**

1. “Debates/círculos de estudio”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  2. “Actividades grupales: resolución de problemas en grupos pequeños, proyectos colaborativos, etc.”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  3. “Multimedia: presentaciones audio-visuales (vídeos, cintas de audio, proyecciones), uso de computadoras e Internet, etc.”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  4. “Actividades físicas: movimiento, manipulación de materiales”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  5. “Resolución de problemas en forma individual”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  6. “Representaciones y simulacros, incluyendo teatro interactivo”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  7. “Periódicos u otras actividades escritas”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  8. “Actividades artísticas: crear imágenes, estructuras, poemas, etc., ya sea en forma individual o en grupos”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  9. “Investigación individual o grupal”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  10. “Lecturas”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
  11. “Disertación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- iv. “Conocer los distintos estilos de aprendizaje. Existen muchas descripciones sobre diferentes estilos de aprendizaje, pero todos se agrupan en dos temas: de qué manera la gente recibe la información y de qué manera la organiza y la usa”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- v. **“Usar métodos visuales** - a través de los ojos (proyecciones, vídeos); métodos auditivos – a través de los oídos (cintas, disertación); y métodos cinestéticos – a través del tacto y de los movimientos (juegos, construcción con objetos, etc.); y otros métodos similares de presentar la información”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- vi. **“Usar humor, juegos, y otras actividades** divertidas tanto como sea posible. Virtualmente todos aprenden más y más rápidamente cuando se están divirtiendo que cuando se encuentran aburridos o bajo presión”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)
- vii. “Especialmente cuando existan habilidades o técnicas que aprender, intenten diseñar actividades con la mayor cantidad posible de oportunidades de retroalimentación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

### **C) Logística**

“La logística, la clave para arreglar todo de modo que pueda llevarse a cabo la capacitación, puede no ser la parte más emocionante de una capacitación, pero es absolutamente crucial” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “El cuidado que tengan con los detalles puede influir mucho en el éxito de su programa de capacitación, de modo que empiecen a pensarlo con anticipación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Para la mayoría de las organizaciones, los temas importantes son la ubicación, el armado y los materiales”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

- i. **“Ubicación.** ¿Quieren (o deben) llevar a cabo las sesiones de capacitación o actualización de personal en su lugar de trabajo? O ¿sería mejor realizarlas en otro lugar?, dentro de las posibilidades podemos incluir la casa de los integrantes (gratis), espacios institucionales (una biblioteca o universidad, por ejemplo); un espacio alquilado; un espacio prestado por otra organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

**ii. “Armado.** ¿De qué manera van a armar (organizar) el espacio? ¿Qué tan formal o informal quieren que sea? ¿Quieren muebles cómodos? ¿Sillas en fila o en un círculo? ¿Mesas o escritorios donde escribir? ¿Pizarrones? Estas preguntas también pueden influir cuando decidan sobre la ubicación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

**iv. “Materiales.** Los materiales de la capacitación dependerán, por supuesto, de la naturaleza de la capacitación y los métodos que elijan” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “No obstante, hagan lo que hagan, sin lugar a dudas deberán distribuir una buena cantidad de textos y otros papeles (aunque también pueden subirlos para que sean descargados de un sitio Web o de una red de computadoras), y otros materiales necesarios para sesiones de capacitación en particular”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Estos materiales deben estar disponibles en el momento adecuado, y probablemente sea responsabilidad del coordinador”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

#### **D) Evaluación**

“Al igual que todo su trabajo, su programa de capacitación debe ser dinámico, cambiar constantemente para mejorar su efectividad y satisfacer las nuevas necesidades de la organización” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “La manera de asegurarse el dinamismo es mediante un examen y una evaluación regulares y cuidadosos sobre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Existen algunas maneras obvias de determinar la efectividad de su programa de capacitación”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Retroalimentación por parte de los miembros del personal, tanto sobre las sesiones individuales como el programa de capacitación completo” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016). “Obtener una retroalimentación honesta podría resultar difícil si no existe un alto nivel de confianza dentro de la organización”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

“Tanto las discusiones grupales como las conversaciones individuales son la mejor manera de obtener información real. Permiten dar y recibir, y brindan una oportunidad de ordenar las ideas a medida que escuchan las de los otros”. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

### **2.3.1.7. Pasos para diseñar un Programa de capacitación y desarrollo**

#### **a) Diagnosticar las necesidades de Capacitación en la organización**

“El primer paso para establecer un eficiente Programa de Capacitación y Desarrollo (PCD) es analizar las necesidades de su empresa, con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita la capacitación, cuál debe ser el contenido y qué personas de su empresa deben capacitarse en determinados conocimientos, habilidades y destrezas. Asociación de buenos empleadores”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**i. “Análisis a nivel de la organización:** El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**i.1.** “¿En algunos puestos de trabajo clave, dependemos de una sola persona? ¿Tenemos personal “suplente” en puestos críticos, en caso el “titular” no se encuentre disponible?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**i.2.** “¿El rendimiento de los trabajadores es satisfactorio, regular o insatisfactorio?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**i.3.** “¿Si el rendimiento es insatisfactorio, es debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador o a alguna máquina o herramienta que no funciona adecuadamente?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**ii. “Análisis a nivel de tarea:** Es preciso determinar qué tareas deben realizarse en cada puesto de trabajo, las habilidades

necesarias para realizarlas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**ii.1.** “¿Cuál es la frecuencia de esta tarea?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**ii.2.** “¿Qué importancia tiene para la empresa, en cuanto a valor añadido y repercusiones de un rendimiento deficiente?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**ii.3.** “¿Es muy difícil aprender a realizar esta tarea?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**iii.** “**Análisis a nivel de personas:** El análisis se centra en sus trabajadores y busca descubrir discrepancias entre el rendimiento real y los niveles mínimos aceptables”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**iii.1** “¿Quién o quiénes necesitan capacitación?, ¿De qué tipo?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**iii.2.** “¿Qué habilidades se requieren?, ¿Cuentan con las habilidades requeridas?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**iii.3** “¿Están sus trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir adecuadamente?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**b) Plantear los objetivos que quiere lograr con la capacitación**

“Luego que ha determinado cuáles son las necesidades de capacitación en su empresa, defina los objetivos que quiere lograr con un Programa de Capacitación y Desarrollo”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**b.1)** “¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas deben adquirir sus trabajadores?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**b.2)** “¿En qué grado deben adquirir y dominar dichas habilidades?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**b3)** “¿Qué programas de capacitación son los más adecuados para las habilidades requeridas?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**b4)** “¿Quiere que sus trabajadores se especialicen en una tarea en especial o que desarrollen polivalencia?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**c) Determinación de programas y acciones específicas de capacitación**

“El éxito en la implantación de un PCD depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado en las condiciones adecuadas” (Asociación de Buenos Empleadores, 2016). “En términos más concretos, las siguientes preguntas pueden ayudarle a decidir la instauración del programa” (Asociación de Buenos Empleadores, 2016):

**c1)** “¿Tiene disponible un presupuesto para el Programa de Capacitación y Desarrollo?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**c2)** “¿Quién participará en el programa?, ¿Cuántos trabajadores participarán?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**c3)** “¿Quién impartirá la capacitación?, ¿Supervisores de línea, personal de RRHH, especialistas de otras áreas en la empresa, asesores externos, instituciones especializadas en el tema? ¿Qué medios se utilizarán?, ¿Clases presenciales o virtuales?” (Asociación de Buenos Empleadores, 2016), “¿Conferencias, debate de casos, auto-instrucción? ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje que alcancen?, ¿Conocimientos básicos, adquirir nuevas habilidades, desarrollar al máximo las habilidades ya existentes?”. (Asociación de Buenos Empleadores, 2016)

**d) Evaluación de Resultados, a través de encuestas o reuniones grupales**

“La evaluación de los PCD es una actividad útil y necesaria, a pesar que, en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo”

(Asociacion de Buenos Empleadores, 2016). “No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa ha cumplido sus objetivos”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

“Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad y sus indicadores, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación de desempeño PED, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos, por mencionar solo algunas” (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016). “Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de capacitación supone responder las siguientes preguntas” (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016):

**d.1)** “¿Se ha producido algún cambio?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**d.2)** “¿Se debe el cambio observado al Programa de Capacitación?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**d.3)** “¿Se relaciona verdaderamente el cambio con el logro de los objetivos de tu empresa?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

**d.4)** “¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo Programa de Capacitación?”. (Asociacion de Buenos Empleadores, 2016)

## **Ley N° 30057, del Servicio Civil**

### **Objeto de la Ley:**

“Establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas”. (Ley N° 30057, 2013)

## **CAPITULO II GESTIÓN DE CAPACITACIÓN**

### **Finalidad:**

“La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos” (Ley N° 30057, 2013). “Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servicios civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales”. (Ley N° 30057, 2013)

### **Reglas de la gestión de la capacitación:**

“La gestión de la capacitación se rige por las siguientes reglas” (Ley N° 30057, 2013):

- a) “Los recursos destinados a capacitación están orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas. La planificación de la capacitación se realiza a partir de las necesidades de cada institución y de la administración pública en su conjunto”. (Ley N° 30057, 2013)
- b) “El acceso a la capacitación en el sector público se basa en criterios objetivos que garanticen la productividad de los recursos asignados la imparcialidad y la equidad”. (Ley N° 30057, 2013)
- c) “La gestión de la capacitación en el sector público procura la especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado de formación para el sector público, competitivo y de calidad, a partir de la capacidad instalada de las universidades, de la Escuela Nacional de Administración Pública, de los institutos y de los institutos y de otros centros de formación profesional y técnica, de reconocido prestigio”. (Ley N° 30057, 2013)
- d) “Los resultados de la capacitación que reciben los servidores civiles y su aprovechamiento en favor de la institución deben ser medibles”. (Ley N° 30057, 2013, Art.11)

### **Ente rector de la capacitación:**

“Corresponde a Servir planificar, priorizar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público”. (Ley N° 30057, 2013, Art.12)

### **Planificación de necesidades de capacitación:**

“Las entidades públicas deben planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en aquellos temas que contribuyan efectivamente al cierre de brechas de conocimiento o competencias de los servidores para el mejor cumplimiento de sus funciones o que contribuyan al cumplimiento de determinado objetivo institucional”. (Ley N° 30057, 2013, Art.13)

### **Tipos de capacitación:**

Los tipos de capacitación son:

**a) “Formación Laboral.** Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía”. (Ley N° 30057, 2013)

“Están comprendidas en la formación laboral la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público”. (Ley N° 30057, 2013)

**b) “Formación Profesional.** Conlleva a la obtención principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional”. (Ley N° 30057, 2013, Art.16)

### **Reglas especiales para formación laboral:**

“El personal del Servicio Civil puede acceder a la formación laboral con cargo a los recursos de la entidad” (Ley N° 30057, 2013). “Los recursos asignados para la formación laboral, en el caso de los funcionarios públicos y servidores civiles de confianza, no puede exceder, por año, del doble del total de su compensación económica mensual”. (Ley N° 30057, 2013)

“Las oficinas de recursos humanos o las que hagan sus veces gestionan dicha capacitación, conforme a la presente Ley y sus disposiciones reglamentarias y complementarias”. (Ley N° 30057, 2013, Art.17)

### **Reglas especiales para formación profesional:**

“Solo los servidores civiles de carrera pueden ser sujetos de formación profesional” (Ley N° 30057, 2013). “Excepcionalmente, los directivos públicos que no sean de confianza pueden acceder a maestrías, siempre que ellas provengan de un fondo sectorial, de un ente rector o de algún fideicomiso del Estado para becas y créditos”. (Ley N° 30057, 2013)

“Aquellos servidores civiles que reciban formación profesional con cargo a recursos del Estado peruano tienen la obligación de devolver el costo de la misma en caso de que obtengan notas desaprobatórias o menores a las exigidas por la entidad pública antes del inicio de la capacitación”. (Ley N° 30057, 2013)

## **1.3.2. Competencias Laborales**

### **2.3.2.1. Definición**

Toro, Castaño y Escobar (2011), “define a las competencias laborales como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. “La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (Toro, Castaño, & Escobar, 2011)

“Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques” (Toro, Castaño, & Escobar, 2011). “El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado *holístico*, incluye a los dos anteriores”. (Toro, Castaño, & Escobar, 2011)

Vela (2004), “define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. (p. 86)

Alles (2002), “citando a Spencer y Spencer, dice que: Una competencia laboral es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un

trabajo o situación”. “Concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican *formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo*”. (p. 79)

### **1.3.2.2. Tipos de competencias**

Ministerio de Educación de Chile (2003), “en su manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales, señala que actualmente existe consenso en diferenciar tres tipos fundamentales de competencias”:

#### **a) Competencias Básicas**

“Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales y que, generalmente, se adquieren en la formación general y que permiten el ingreso al trabajo. Ejemplo: Habilidades para la lectura y la escritura, comunicación oral, cálculo”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

#### **b) Competencias Genéricas**

“Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

#### **c) Competencias específicas**

“Se relacionan con los aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

“Al referirnos a las competencias laborales entenderemos que en ellas se articulan las competencias básicas, genéricas y específicas expresadas en la forma de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para un desempeño satisfactorio en un contexto laboral”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia, en su Guía N° 21, Articulación de la Educación con el mundo productivo Competencias Laborales Generales, establece que:

**“Las Competencias Laborales Generales**, son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido”. (santivajal , 2009)

“Vistas así, Las Competencias Laborales Generales se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que es muy importante, seguir aprendiendo”. (santivajal , 2009)

### **Clases de competencias laborales generales**

- a) **“Intelectuales:** Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración”. (santivajal , 2009)
- b) **“Personales:** Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio”. (santivajal , 2009)
- c) **“Interpersonales:** Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y proactividad”. (santivajal , 2009)
- d) **“Organizacionales:** Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, orientación al servicio, referenciarían competitiva, gestión y manejo de recursos y responsabilidad ambiental”. (santivajal , 2009)
- e) **“Tecnológicas:** Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos”. (santivajal , 2009)

- f) **“Empresariales y para el emprendimiento:** Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia”. (santivajal , 2009)

### **Competencias Laborales Específicas**

Las Competencias Laborales Específicas están dirigidas a la formación en áreas de ocupación determinadas; pueden ser desarrolladas por las instituciones de educación media que además de ofrecer las Competencias Laborales Generales hayan ampliado su oferta en la formación específica.

Las Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas (2003), establece los siguientes tipos de competencias laborales, las cuales son:

- a) **“Competencias laborales generales.** - Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)

#### **Características. -**

- i. **“Genéricas.** - No están ligadas a una ocupación particular”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)
- ii. **“Transversales.** - Son necesarias en todo tipo de empleo”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)
- iii. **“Transferibles.** - Se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)
- iv. **“Generativas.** - Permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)
- v. **“Medibles.** - Su adquisición y desempeño es evaluable”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)

**b) “Competencias laborales específicas.** - Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo” (Ministerio de Educación de Colombia, 2003). “Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)

“Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el *conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis*” (Ministerio de Educación de Colombia, 2003). “Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen”. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)

### **1.3.2.3. Competencias laborales y sus aplicaciones. -**

Ministerio de Educación de Chile (2003), “en su manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales, existen diferentes procesos a través de los cuales es factible aplicar el concepto de competencia laboral. Se distinguen cuatro procesos fundamentales”:

- a) **“Identificación de competencias:** Entendido como un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)
- b) **“Evaluación por competencias:** Es un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra un estándar previamente validado. El resultado de la evaluación es un juicio fundado en la evidencia disponible

sobre el grado en que un trabajador es o no competente”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

- c) **“Certificación de competencias:** La certificación es, en la práctica, el proceso de reconocimiento formal de la competencia de un trabajador, evaluada previamente contra requisitos explícitos contenidos en las normas de competencia vigentes. La certificación es realizada por un organismo independiente, con el fin de asegurar la legitimidad y transparencia del proceso”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)
- d) **“Formación con enfoque de competencias:** Es el proceso de enseñanza aprendizaje que contribuye al desarrollo de los conocimientos y la generación de habilidades y destrezas y que, además, promueve en el/la participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para desarrollar sus competencias en diferentes contextos y en situaciones emergentes”. (Ministerio de Educación de Chile, 2003)

#### **1.2.4 Definición de términos básicos**

##### **Capacitación**

Es una actividad dinámica realizada por una organización con el fin de ampliar y mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del servidor permitiendo mejorar el desempeño en sus actividades laborales.

##### **Competencias**

Son las capacidades que tiene el ser humano desde diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos y valores de manera integral que interactúan en el ámbito personal, social y laboral, empleándolas para responder situaciones específicas, resolver conflictos y desenvolverse en la vida.

##### **Diseño**

Es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, pero tratando en lo posible de ser práctico y a la vez estético en lo que se hace. Para poder llevar a cabo un buen diseño es necesario la aplicación de distintos métodos y técnicas de modo tal que pueda quedar plasmado bien sea en bosquejos, dibujos,

bocetos o esquemas lo que se quiere lograr para así poder llegar a su producción y de este modo lograr la apariencia más idónea y emblemática posible.

Recuperado: <http://conceptodefinicion.de/disenio/>

### **Educación**

Educación es el medio en el que los conocimientos, hábitos, costumbres y valores de una sociedad son transferidos de una generación a la siguiente generación con el fin de desarrollar plenamente sus capacidades cognitivas, físicas, destrezas, técnicas y formas de comportamiento, que sirve para comunicarse de manera eficaz y desenvolverse en su entorno.

### **Fortaleza**

Es la virtud mediante el cual el ser humano es capaz de poseer firmeza, vigor y resistencia en las distintas situaciones que se presenten, asimismo se presentan como rasgos morales de fácil adquisición que se forjan con el tiempo y el entrenamiento, estas pueden mejorarse con el tiempo

### **Gestión**

Es la acción y el efecto de gestionar y administrar de forma más específica, es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, asimismo es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Recuperado: <http://www.significados.com/gestion/>

### **Laboral**

Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

Recuperado: <http://www.definicionabc.com/social/laboral.php>

## **Programa**

Es un instrumento que contiene un conjunto de actividades planificadas enfocado en un tema determinado con el fin de desarrollar un objetivo específico, para mejorar el desempeño presente o futuro de una organización.

## **Talento Humano**

Es la capacidad que tiene la persona para resolver de manera oportuna los problemas empleando inteligentemente sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias del ser humano en base a sus conocimientos adquiridos durante su vida personal y profesional.

### **1.4. Formulación del problema**

¿Contribuye el diseño de un programa de capacitación a fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2016?

### **1.5. Justificación e Importancia**

El diseño de un programa de capacitación en la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo es necesario para que el talento humano adquiera conocimientos, habilidades, actitudes y conductas en su área laboral, a través del conocimiento se realizará las actividades con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos con una administración eficaz del tiempo aportando en aumentar continuamente su competencia en las actividades laborales. El área de recursos humanos es eficiente cuando consigue establecer canales de comunicación y estos funcionan como facilitador de los procesos de capacitación para los empleados.

Esta Investigación es importante porque el diseño de un programa de capacitación se convierte en una herramienta esencial que permite fortalecer las competencias laborales del talento humano, permitirá administrar de manera que se aprovechen estratégicamente las competencias generando valor agregado a la institución, ya que el éxito de la entidad depende en gran medida del equipo humano que lo conforma, es por ello que las capacitaciones son de suma importancia porque permite al personal estar actualizado con las modificatorias de la normativa vigente y no incurrir en irregularidades en las actuaciones preparatorias, procesos de selección y ejecución contractual de las adquisiciones de bienes y servicios del estado en el caso de contrataciones, asimismo conocer la normativa que regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y

el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades con el fin de contribuir a una administración cada vez más eficiente, dinámica, promotora y defensora de preceptos constitucionales y valores democráticos a favor de los administrados, asimismo deben de conocer la importancia de la labor que ellos realizan ya que los bienes comunes de la sociedad deben ser administrados con sólida formación ética individual y con una idea definida de compromiso social.

El fin es que la Unidad de Gestión Educativa Local cuente con un talento humano que resuelva de manera inteligente los problemas frecuentes en la Administración Pública en base a un conocimiento actualizado y a un accionar ético.

En tal sentido esta investigación es importante desde el punto de **vista teórica** porque para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan la presente investigación, asimismo desde el punto de **vista metodológico** porque las técnicas e instrumentos aplicados en la presente investigación, se podrán aplicar a otras investigaciones similares y desde el punto de vista social porque sirve para resolver problemas que afectan en las competencias laborales del talento humano de la UGEL Chiclayo.

## **1.6. Hipótesis**

**Hi:** La propuesta de un diseño de programa de capacitación permite fortalecer significativamente las competencias laborales del Talento Humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2016.

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo General.**

Diseñar un programa de capacitación que contribuya a fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2016.

### **1.7.2. Objetivos Específicos.**

- a) Diagnosticar la necesidad de capacitación del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo.
- b) Evaluar las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo.
- c) Diseñar el programa de capacitación para fortalecer las competencias del talento humano.

# **CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO**

## 2.1. Tipo y diseño de investigación

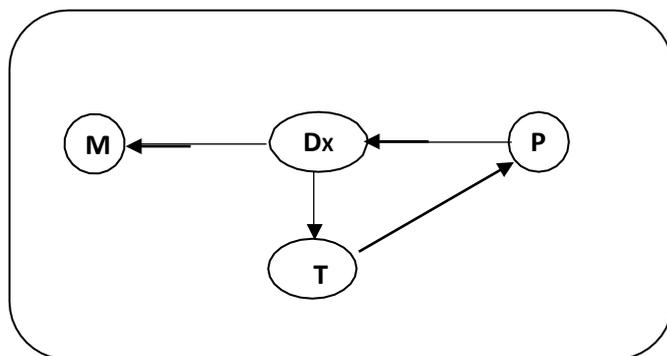
### 3.1.1 Tipo de investigación

Para la contratación de la hipótesis entendimos que alcanzó un diseño de tipo NO EXPERIMENTAL, debido a que no se manipularon las variables en la investigación; la cual se observó un fenómeno en su condición normal.

### 3.1.2 Diseño de la investigación.

Para la contratación de la hipótesis se consideró un diseño de tipo DESCRIPTIVO-PROPOSITIVO, debido a que se describió la situación de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa y se propuso un programa de capacitaciones para mejorar las competencias laborales del talento humano.

Cuya fórmula es la siguiente:



**Dx** = Problemática del estudio

**M** = Muestra

**T** = Teoría

**P** = Propuesta de solución

## 2.2. Población y muestra

### 3.2.1 Población:

La Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo como órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Educación, y Ministerio de Educación que proporciona el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones educativas de su ámbito, cuenta con cinco (5) órganos de línea los cuales se detallan a continuación:

- a) Dirección UGEL- Chiclayo
- b) Dirección de Gestión Pedagógica
- c) Dirección de Gestión Institucional

- d) Oficina de Administración
- e) Oficina de Asesoría Jurídica

Al respecto cada órgano de línea cuenta con personal de nivel profesional, técnico y auxiliar siendo un promedio de 100 talentos humanos que conforman la Unidad Ejecutora de Gestión Local – Chiclayo.

### 2.2.2 Muestra:

La presente investigación aplicó un tipo de muestreo probabilístico con el fin que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

**Estableciendo el tamaño de la muestra a través de los siguientes criterios:**

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

**Muestra de los usuarios o beneficiarios de la Unidad de Gestión Educativa Chiclayo**

$$N = 100$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$E = 5\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(99) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 80$$

## 2.3. Variables

### Variable Independiente

X: Programa de Capacitación

### Variable Dependiente

Y: Competencias Laborales del talento humano

### 2.3.1. Operacionalización

TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE  X1= Programa	<b>Componentes Principales en la Ejecución del Programa</b>	a. Planeamiento b. Metodología c. Logística d. Evaluación	1. Entrevista  2. Encuesta  3. Documentos	a. Guía de entrevista  b. Cuestionario  c. Análisis Documental
VARIABLE DEPENDIENTE  Y1= Competencias Laborales del Talento Humano	<b>Tipos de Competencias</b>	a. Competencias Básicas b. Competencias genéricas c. Competencias específicas	1. Entrevista  2. Encuesta	a. Guía de entrevista  b. Cuestionario

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección

Es Descriptivo-Propositivo, debido a que se describió la situación de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa y se propuso un programa de capacitaciones para mejorar las competencias laborales del talento humano.

#### 2.4.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fue describir la situación de la Unidad de Gestión Educativa Chiclayo para luego proponer la propuesta de un diseño de programa de capacitación que permitirá fortalecer significativamente las competencias laborales del Talento Humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2016.

Entre ellas podemos mencionar:

### **LA ENCUESTA:**

Para la recolección de datos directos se empleó la técnica de la encuesta escrita para la recolección de datos se manejó con preguntas claras y precisas; aplicado en los cinco (05) órganos de línea existentes: Dirección UGEL-Chiclayo, Dirección de Gestión Pedagógica, Dirección de Gestión Institucional, Oficina de Administración y Oficina de Asesoría Jurídica, aplicándose a los 75 servidores públicos

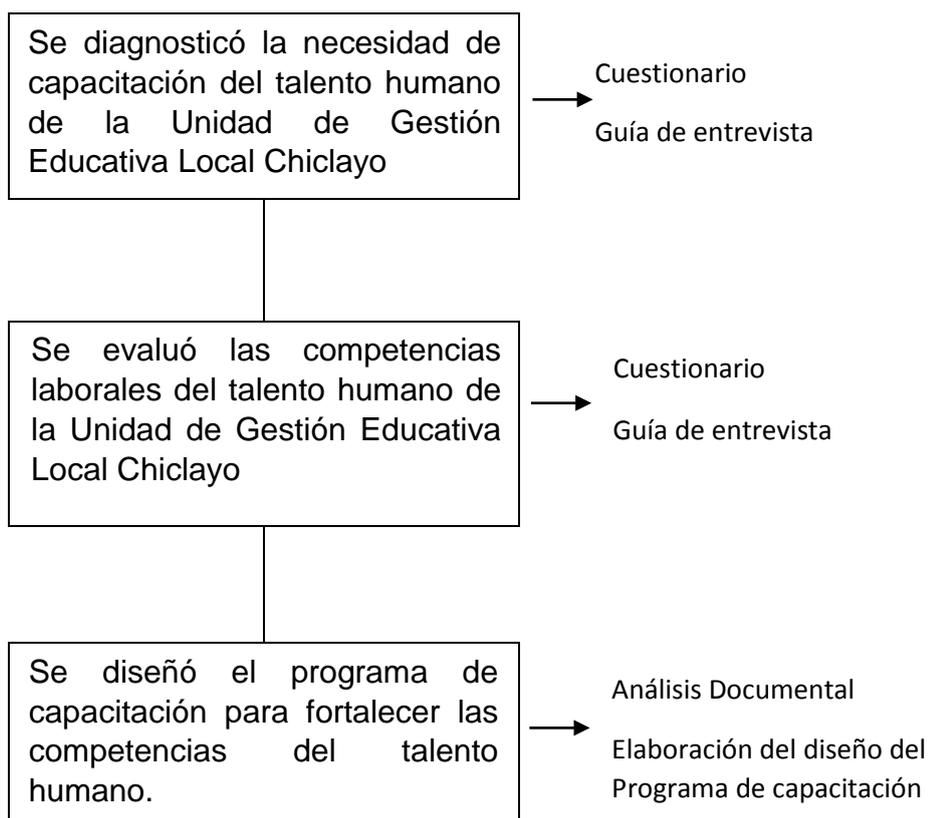
### **ENTREVISTA:**

Se realizó una entrevista directa, dirigida a los funcionarios que forman parte de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, cuyo instrumento es la guía de entrevista empleado con los 05 funcionarios formulándose interrogantes que llevaron a analizar los datos.

#### **2.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó el análisis documental, mediante este instrumento se realizó la recolección de datos, se revisó la documentación que facilitó proponer a la Unidad de Gestión Educativa Chiclayo un programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del talento humano y demostrar la hipótesis.

#### **2.5. Procedimientos de análisis de datos.**



En la investigación los procedimientos para la recolección de datos se basaron en estrategias metodológicas que fueron requeridos por los objetivos e hipótesis de investigación, considerando los siguientes elementos:

**Definición de los sujetos:** Son aquellas personas que fueron investigados tomando en cuenta la operacionalidad de la Investigación, sujetos que son investigados y representa los servidores públicos de la Unidad Educativa de Gestión.

**Los Instrumentos fueron seleccionados y diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Los instrumentos que utilizados en la investigación fue la guía entrevista, el cuestionario y análisis documental a los servidores públicos que laboran en la Unidad Educativa de Gestión Chiclayo.

**Cuestionarios:**

Este instrumento consistió en un conjunto de preguntas claras y precisas, aplicados a los 75 servidores públicos que fueron relacionados con la capacitación del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2016. (Anexo N° 01).

**Guía de entrevista:**

Es el instrumento de preguntas claras y precisas previamente según secuencia específica, aplicado a los 05 funcionarios de las unidades orgánicas de la UGEL-CHICLAYO. (Anexo N° 02).

**Análisis documental**

El análisis cubrió desde la identificación externa o descripción física del documento y descripción del contenido en la cual se analizó la normativa aplicable a las capacitaciones, competencias que están relacionado al talento humano.

### **2.5.1 Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Se recopiló toda la información realizada en torno a las capacitaciones del talento humano de la Unidad Educativa de Gestión Chiclayo, se revisó críticamente para diseñar un programa.

En la presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa de Gestión aplicándose los instrumentos de recolección de datos, se usó la estadística descriptiva simple donde se procedió a ordenar, tabular y graficar la información, mediante el uso del programa SPSS se procesaron los datos extraídos del instrumento empleado, el cual nos permitió obtener resultados estadísticos que fueron analizados mediante

tablas de frecuencia absoluta; también se elaboró gráficos como barras y grafico circular y/o barras de sectores.

## 2.6. Aspectos éticos

**Claridad en los Objetivos de Investigación:** En la presente investigación se determinaron los objetivos generados de acuerdo a la problemática.

**Transparencia:** Se desarrollaron y aplicaron las encuestas según el número de encuestados, tal como se detalló en la muestra, de forma que se recogieron versiones de cada uno de ellos, tanto de los funcionarios como de los servidores públicos de la UGEL.

**Confidencialidad:** Los datos obtenidos a través del cuestionario y demás instrumentos de recolección, son reservados y su aplicación fue única y exclusivamente para la presente investigación.

El enfoque de la investigación es original, y para el uso de citas bibliográficas se consideró los parámetros establecidos por la comunidad científica.

## 2.7. Criterios de Rigor científico.

**Validez:** La investigación está de acuerdo al esquema cuantitativo, que a través de las variables se determinó las dimensiones y las preguntas para el cuestionario y la entrevista.

**Generalizabilidad:** En la investigación la muestra se obtuvo de la población mediante una fórmula representativa.

**Fiabilidad:** Se consideró en la fórmula estadística el 5% de error de forma tal que está dentro de los parámetros internacionales.

Todos los conocimientos se realizaron mediante los pasos del método científico, observación, análisis, síntesis y se consideró la base teórica científica de acuerdo a la investigación.

El trabajo muestra la confiabilidad, expresado en los textos trabajados, su utilización, análisis e integración de resultados correspondientes a las opiniones de los entrevistados, en los registros de las observaciones de indagación realizada a estos mismos por medio de los cuestionarios aplicados; todos ellos son incorporados en los anexos de la investigación.

La credibilidad en la presente investigación, es demostrada con respeto a los hechos y situaciones generados en espacio de la investigación, así como los datos obtenidos.

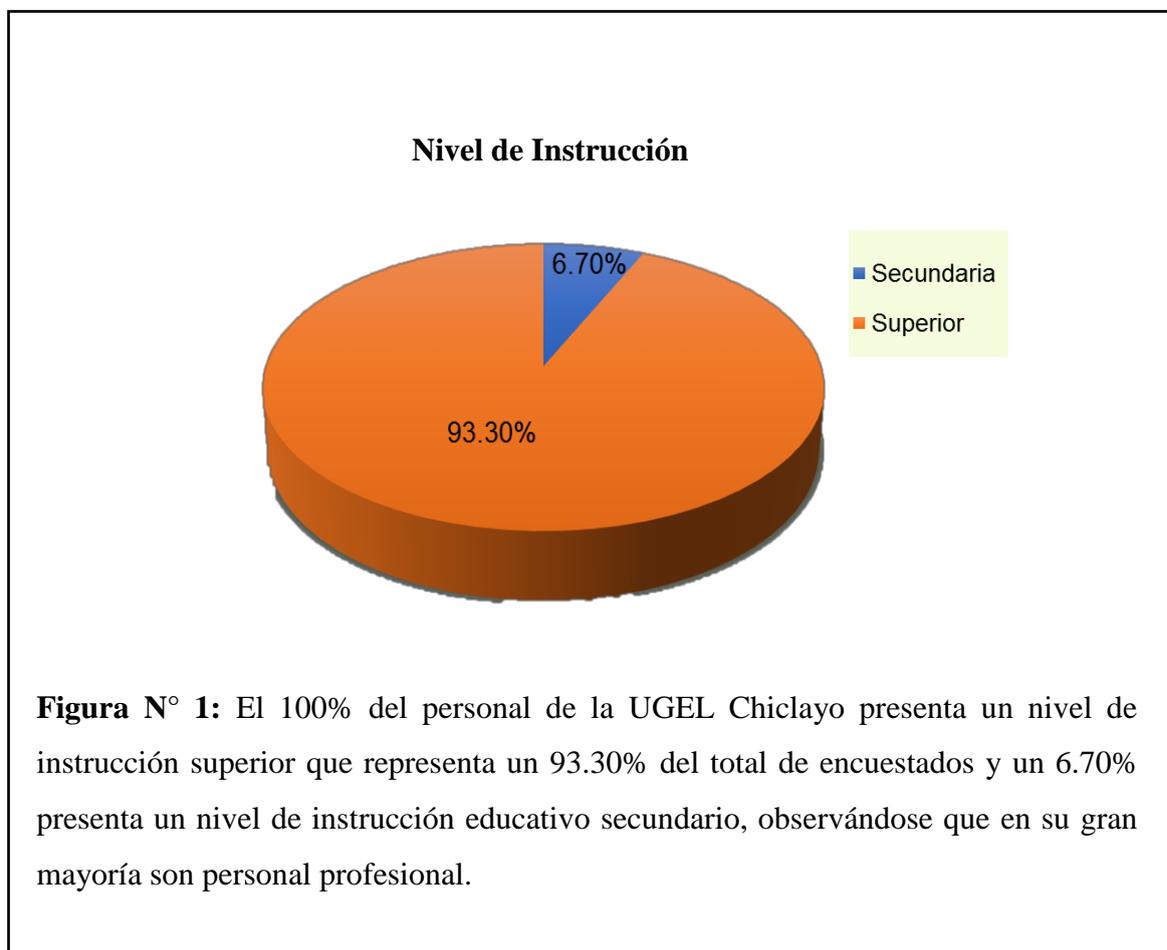
# **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

### 3.1. Resultados en tablas y gráficos

**Tabla 1:** Nivel de Instrucción

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Secundaria	5	7
Superior	70	93
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia



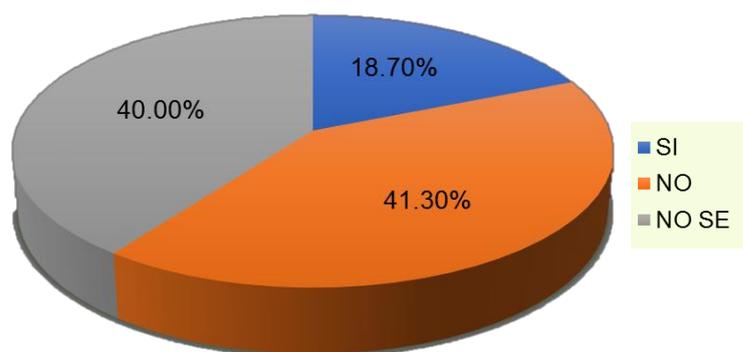
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 2:** La UGEL Chiclayo, cuenta con Plan de Capacitación para formación del Talento Humano

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	13	19
No	31	41
No se	30	40
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**La UGEL Chiclayo, cuenta con Plan de Capacitación para formación del Talento Humano**



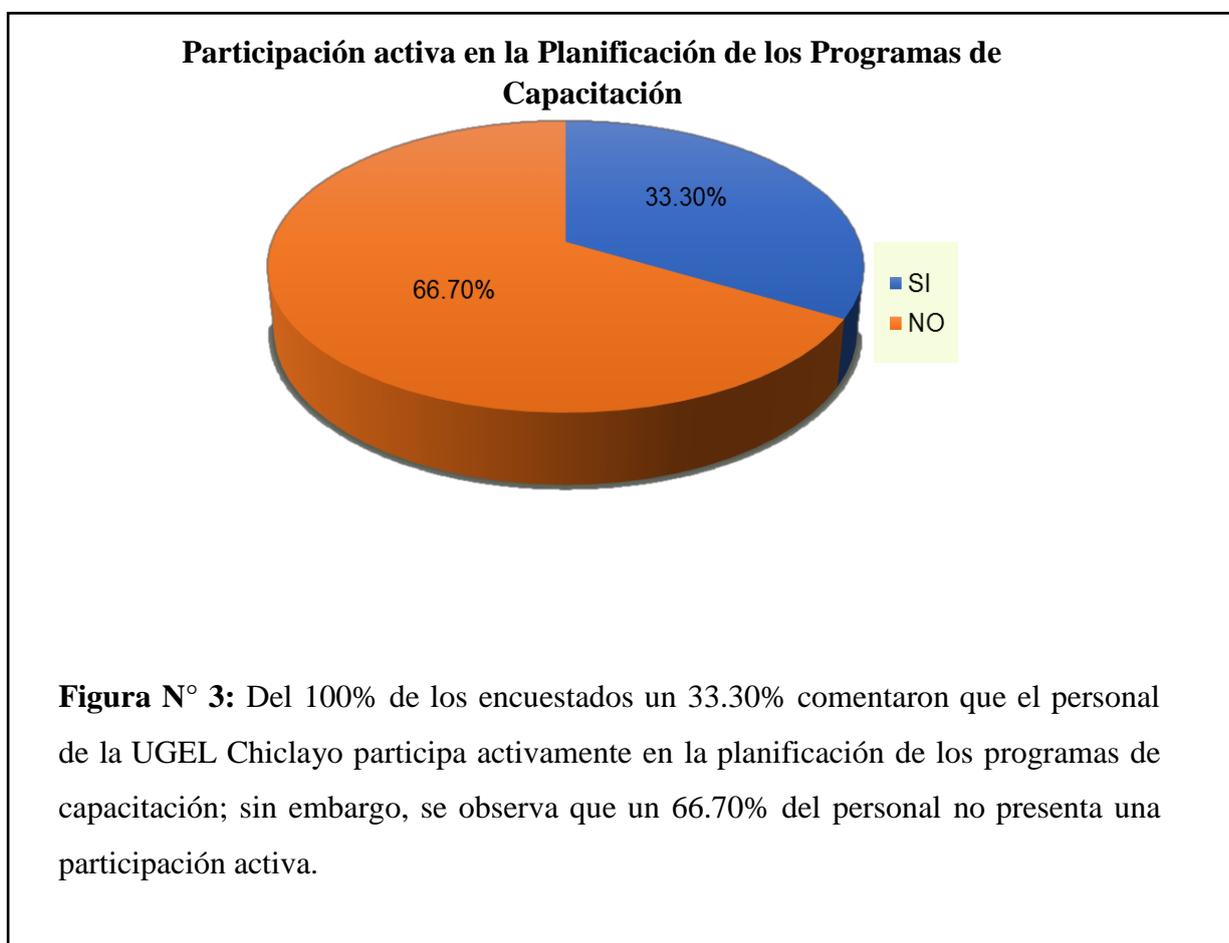
**Figura N°2:** El 100% de los encuestados comentaron que la UGEL Chiclayo no cuenta con un Plan de Capacitación para la formación del recurso humano, el que representa el 41.30% del total asimismo el 40% desconoce de la existencia del plan de capacitación.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 3:** Participación activa en la Planificación de los Programas de Capacitación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	25	33
No	50	67
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia



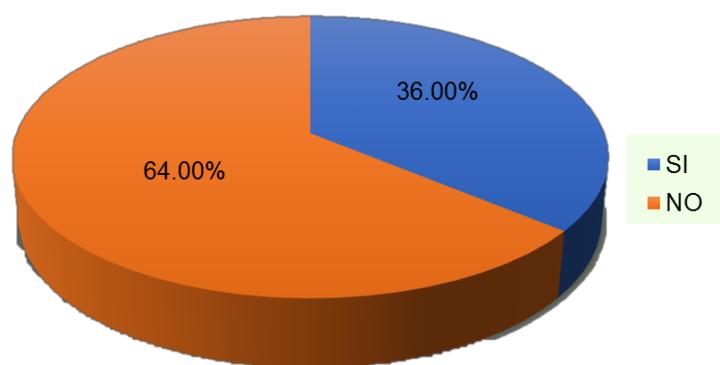
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 4:** Capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo, abordan temas de interés local.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	27	36
No	48	64
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**Capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo, abordan temas de interés local.**



**Figura N° 4:** Del 100% de los encuestados un 36% comentaron que las capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo si abordan temas de interés; sin embargo, un 64% de los encuestados mencionaron que los temas abordados en las capacitaciones no presentan información de interés local.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 5:** Programación de Capacitaciones responden a las necesidades laborales

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	39	60
No	42	40
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

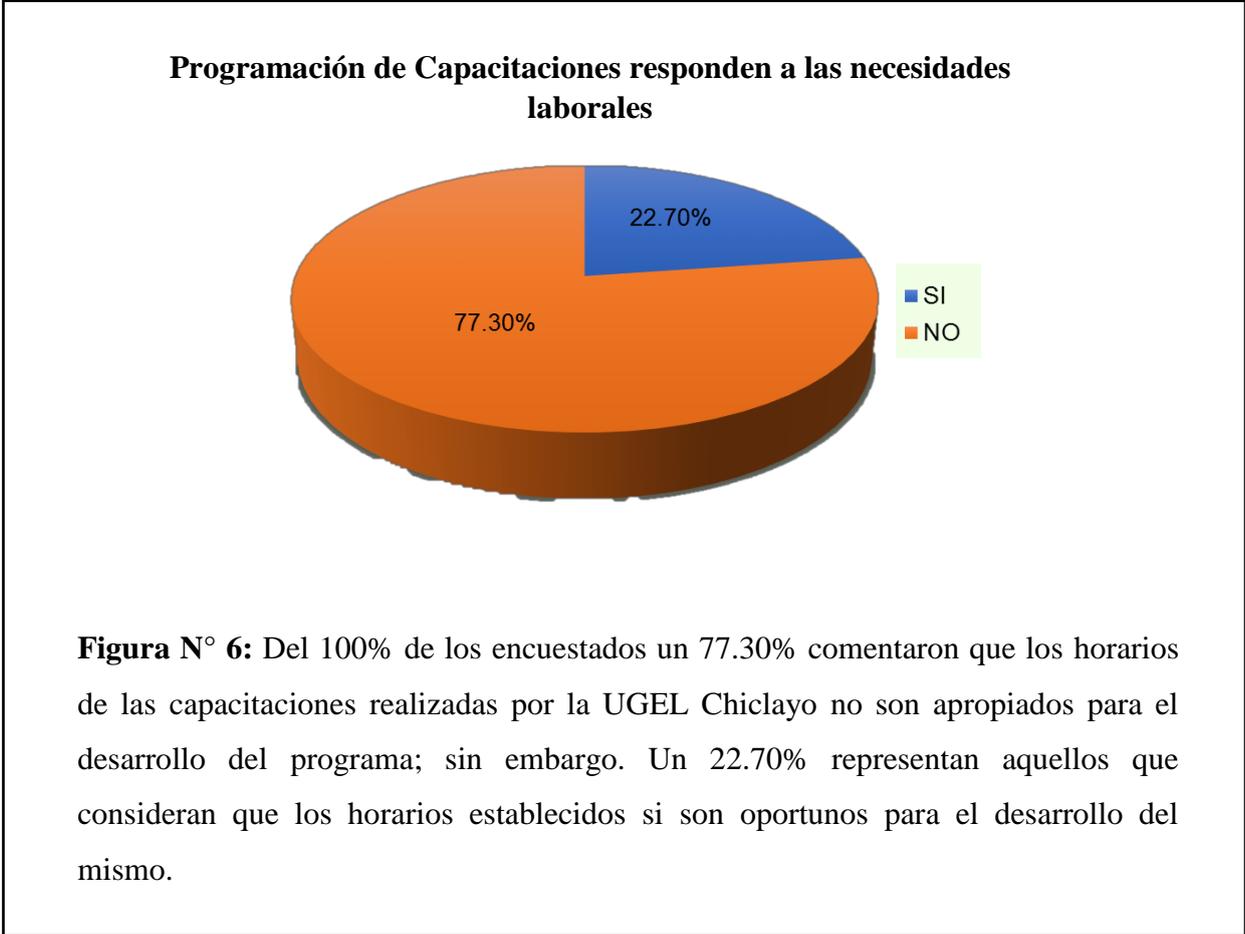


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 6:** Horarios de las Capacitaciones son apropiadas para el desarrollo del programa

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	17	22.70
No	58	77.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

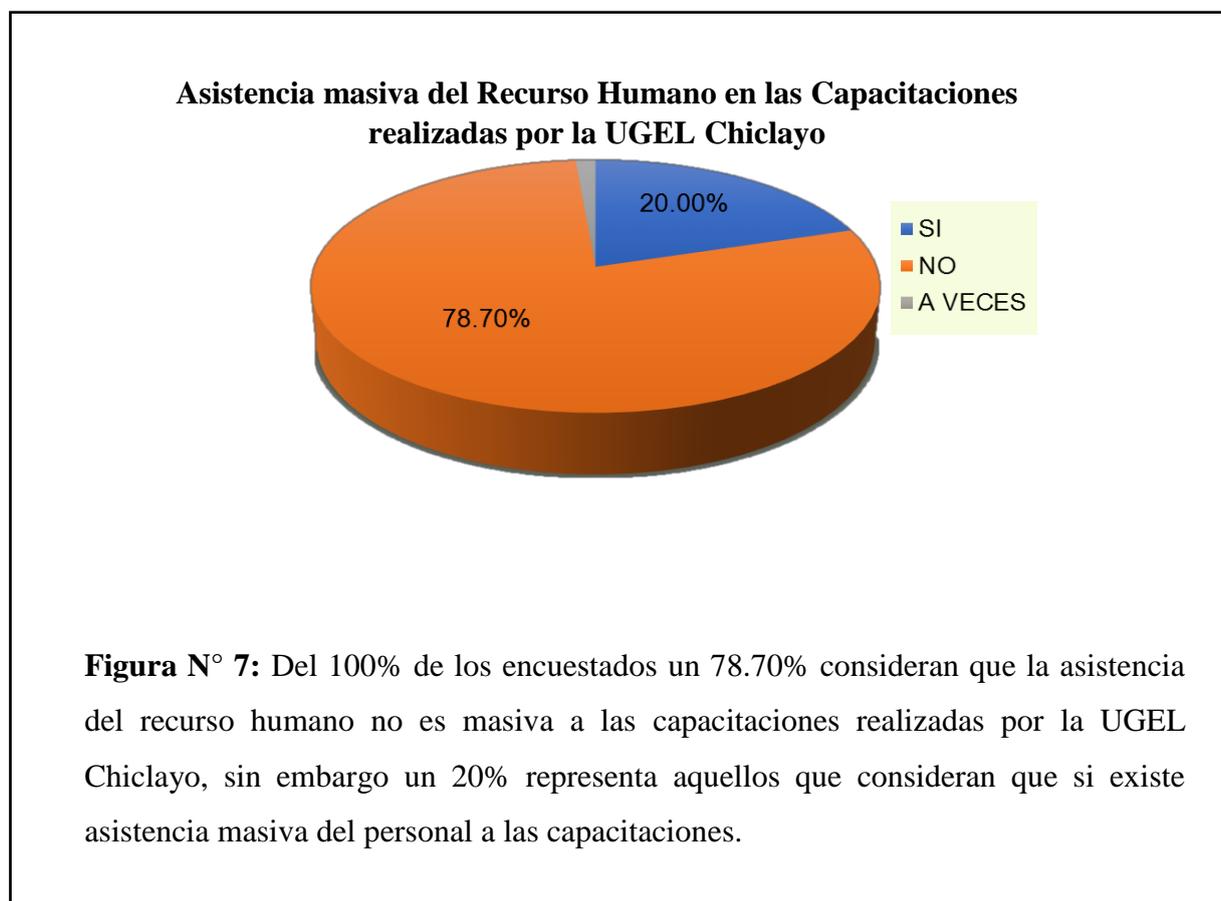


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 7:** Asistencia masiva del Recurso Humano en las Capacitaciones realizadas por la UGEL Chiclayo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	15	20
No	59	78.70
A veces	1	1.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

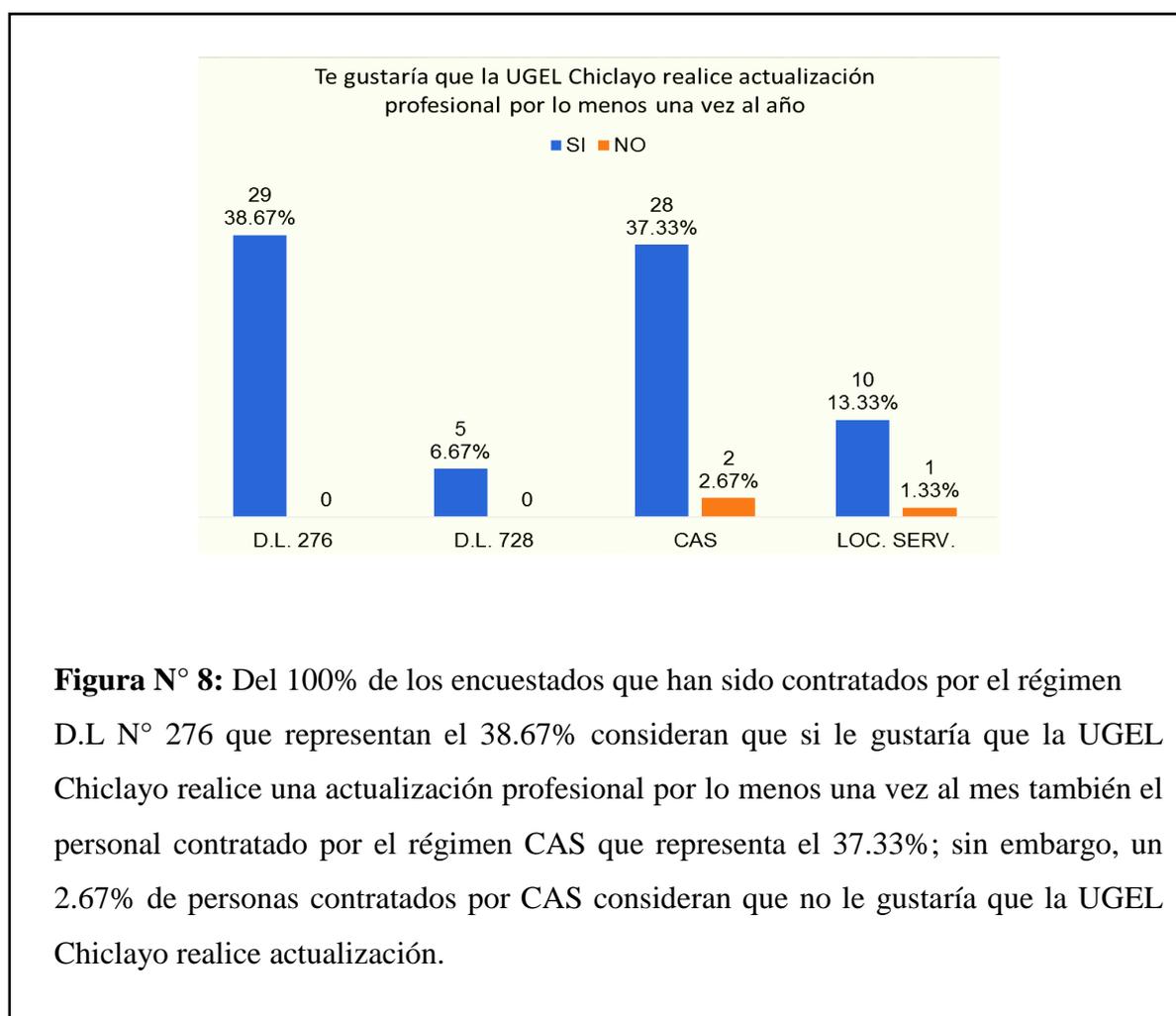


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 8:** Te gustaría que la UGEL Chiclayo, realice actualización Profesional por lo menos una vez al año

Régimen de Contrataciones	Frecuencia		Porcentaje %
	SI	NO	
D.L. 276	29	00	29
D.L. 728	05	00	05
CAS	28	02	30
LOC.	10	01	11
SERV.			
Total	72	03	75

Fuente: elaboración Propia



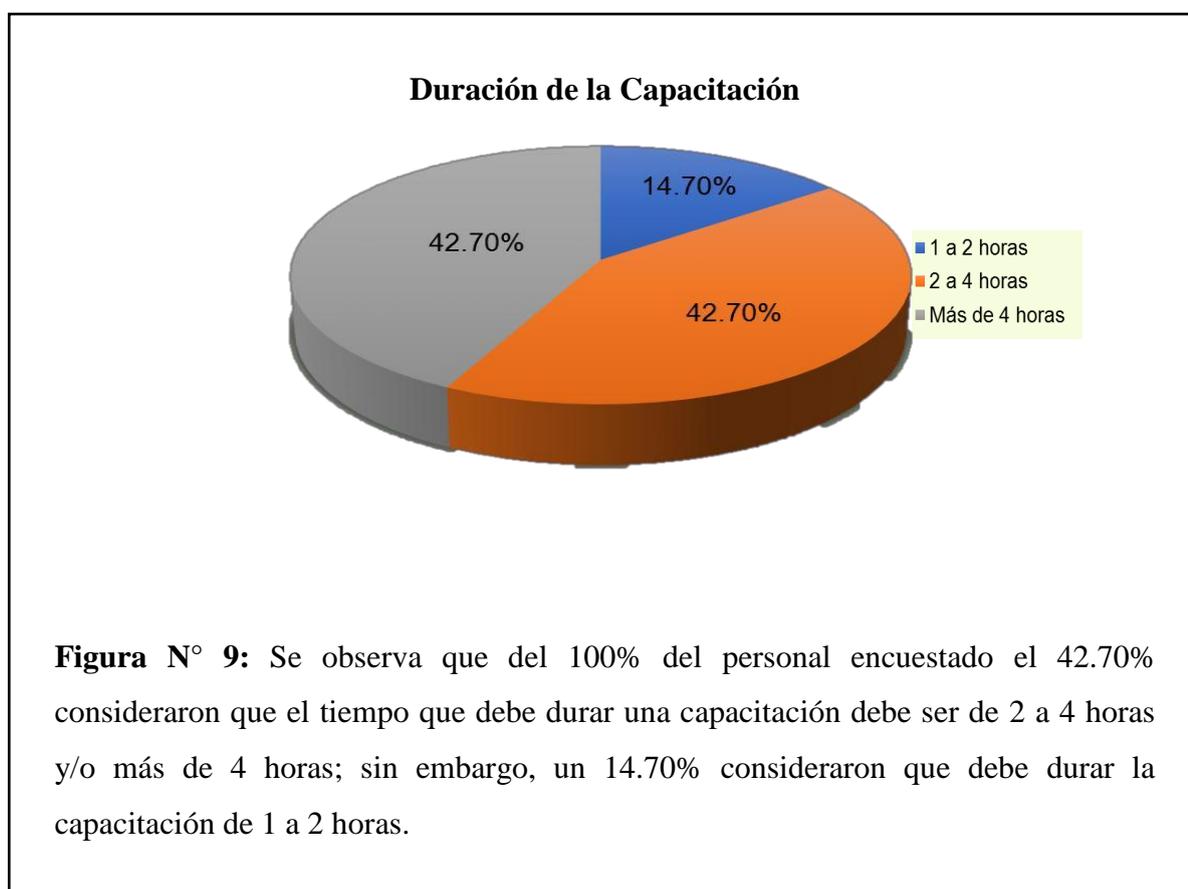
**Figura N° 8:** Del 100% de los encuestados que han sido contratados por el régimen D.L N° 276 que representan el 38.67% consideran que si le gustaría que la UGEL Chiclayo realice una actualización profesional por lo menos una vez al mes también el personal contratado por el régimen CAS que representa el 37.33%; sin embargo, un 2.67% de personas contratados por CAS consideran que no le gustaría que la UGEL Chiclayo realice actualización.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 9:** Duración de la Capacitación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
1 a 2 horas	11	14.70
2 a 4 horas	32	42.70
Más de 4 horas	32	42.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

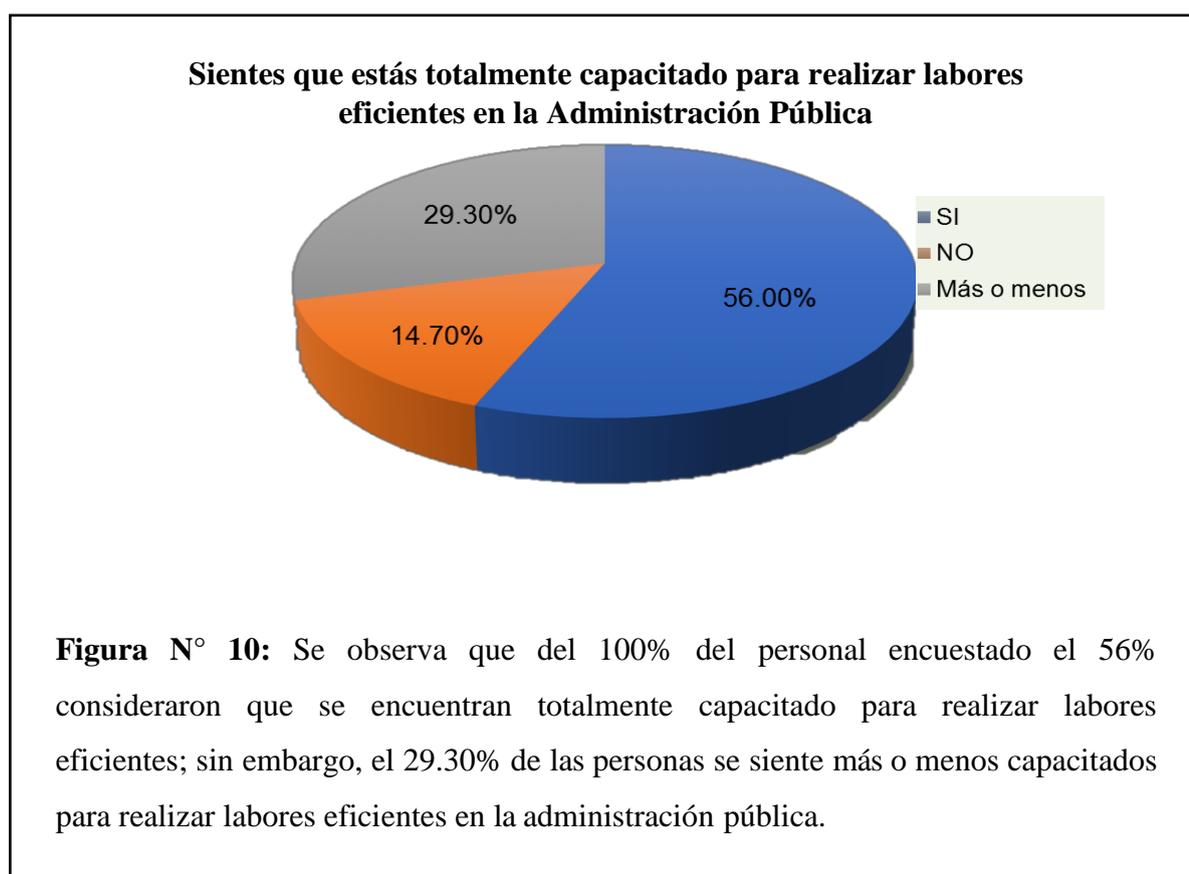


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 10:** Sientes que estás totalmente capacitado para realizar labores eficientes en la Administración Pública

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	42	56
No	11	14.70
Más o menos	22	29.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia



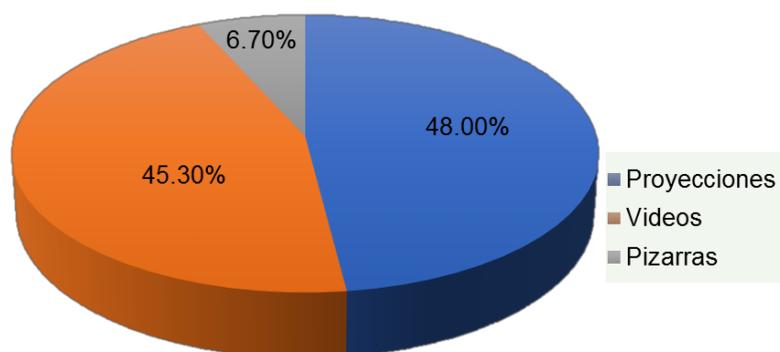
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 11:** Qué métodos visuales te permiten comprender mejor el tema

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Proyecciones	36	48
Videos	34	45.30
Pizarras	5	6.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**Qué métodos visuales te permiten comprender mejor el tema**



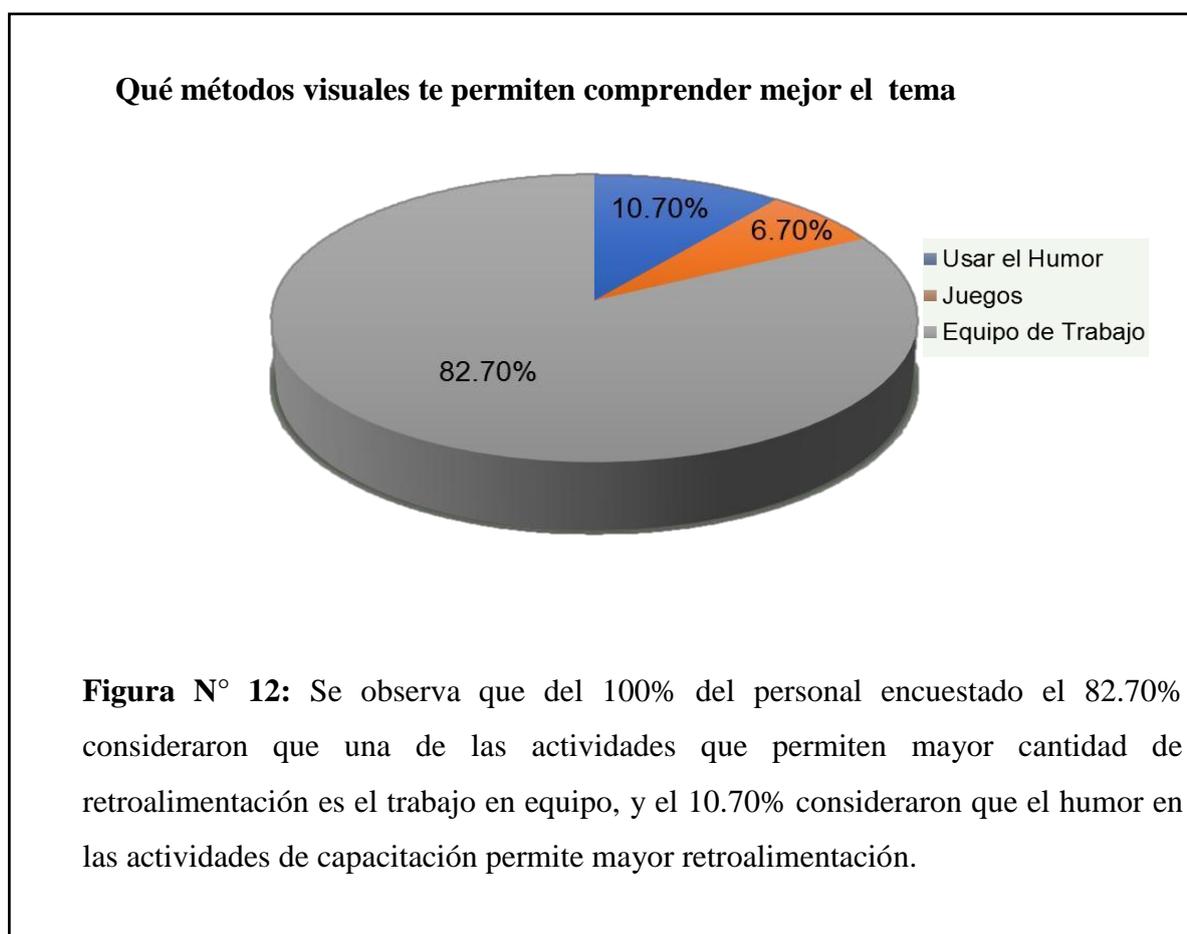
**Figura N° 11:** Se observa que del 100% del personal encuestado el 48% considera que las proyecciones es uno de los métodos que permiten comprender mejor el tema y el 45.30% comprenden mejor la capacitación con videos; sin embargo, el 6.70% continua con el pensamiento que la pizarra permiten comprender mejor los temas.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 12:** Qué actividades te permiten mayor cantidad de retroalimentación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Usar el humor	8	10.70
Juegos	5	6.70
Equipo de trabajo	62	82.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

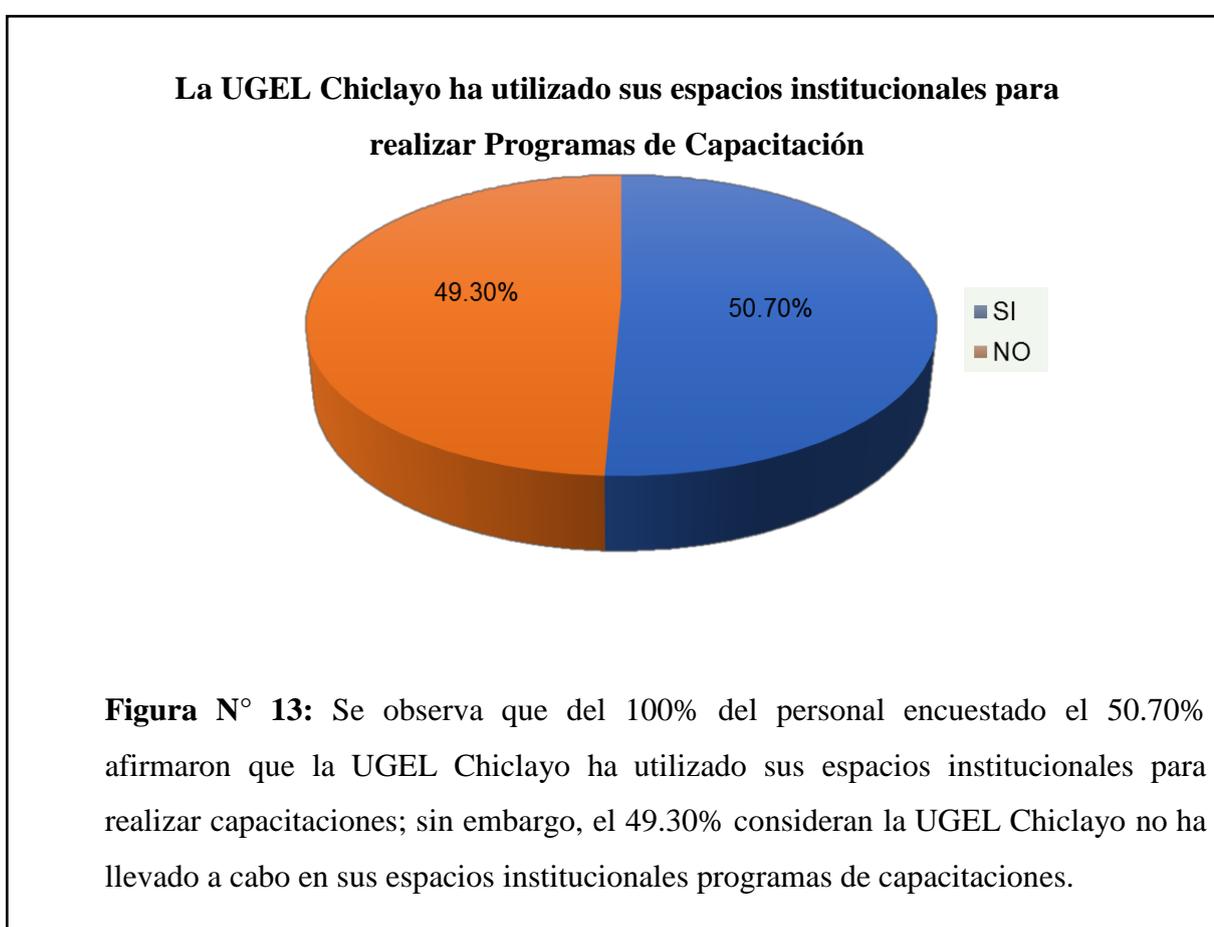


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 13:** La UGEL Chiclayo ha utilizado sus espacios institucionales para realizar Programas de Capacitación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	38	50.70
No	37	49.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

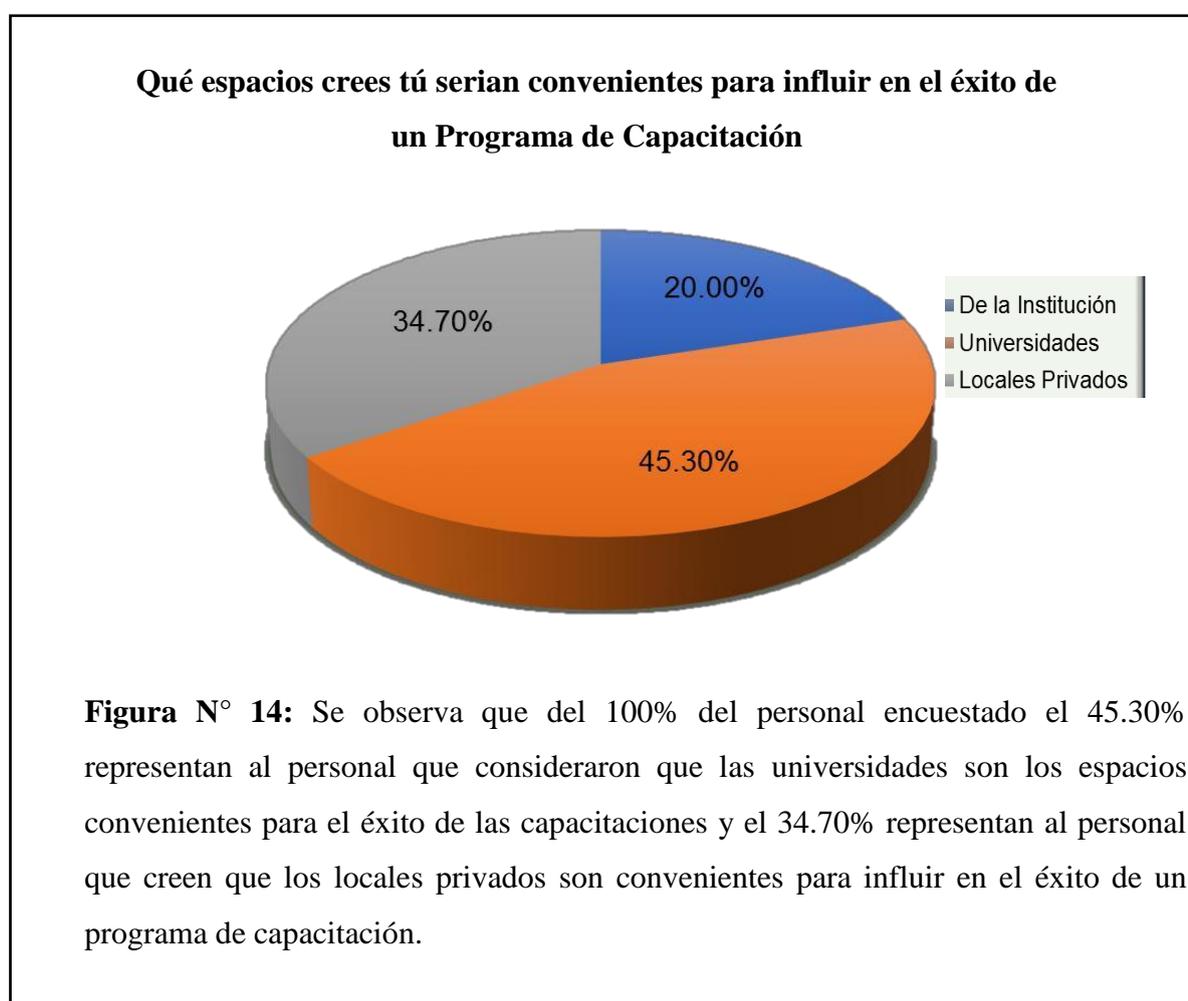


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 14:** Qué espacios crees tú serian convenientes para influir en el éxito de un Programa de Capacitación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
De la institución	15	20.00
Universidades	34	45.30
Locales privados	26	34.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

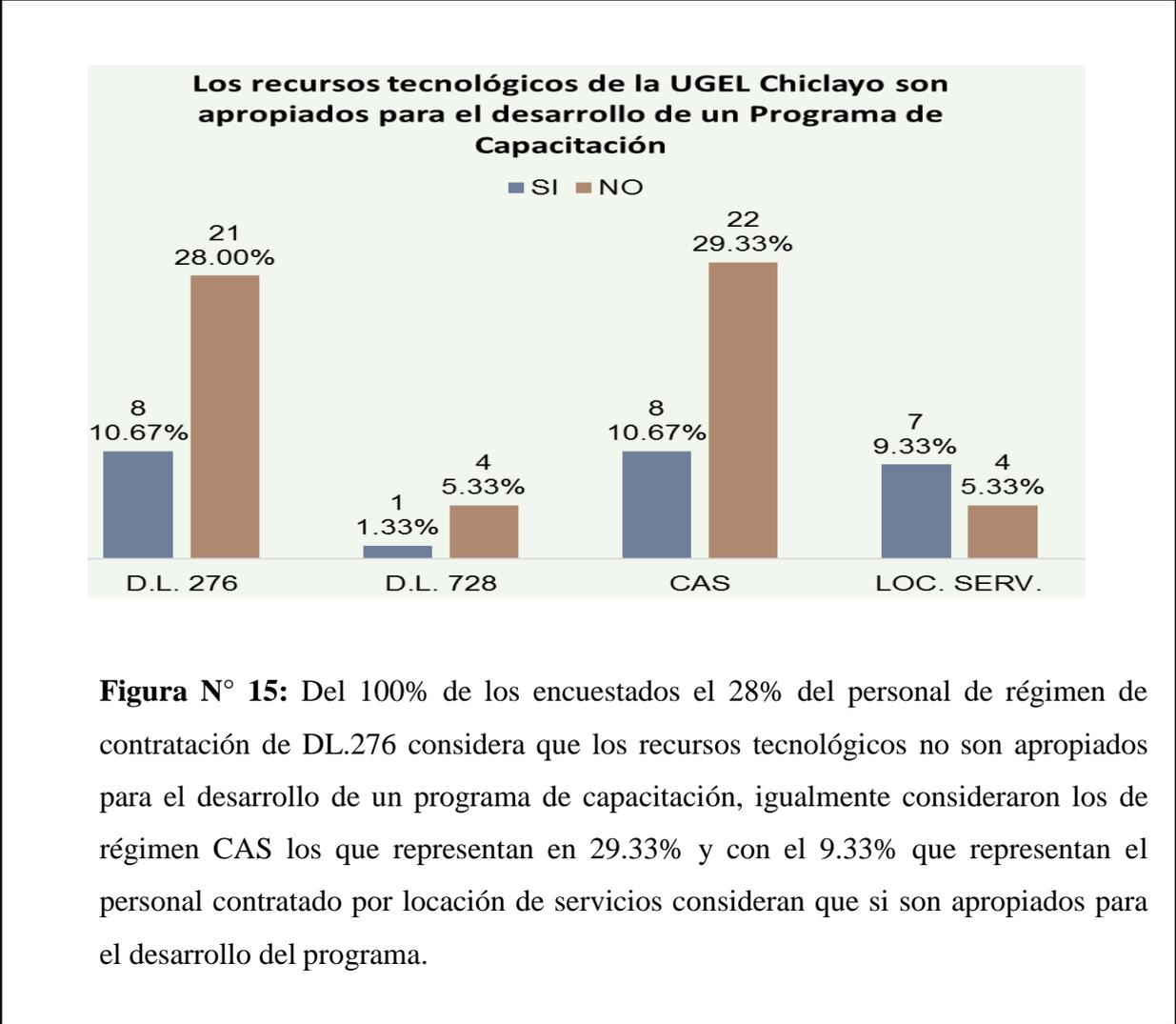


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 15:** Los recursos tecnológicos de la UGEL Chiclayo son apropiados para el desarrollo de un Programa de Capacitación

Régimen de Contrataciones	Frecuencia		Porcentaje %
	SI	NO	
D.L. 276	08	21	29
D.L. 728	01	04	05
CAS	08	22	30
LOC.SERV.	07	04	11
Total	24	51	75

Fuente: elaboración Propia



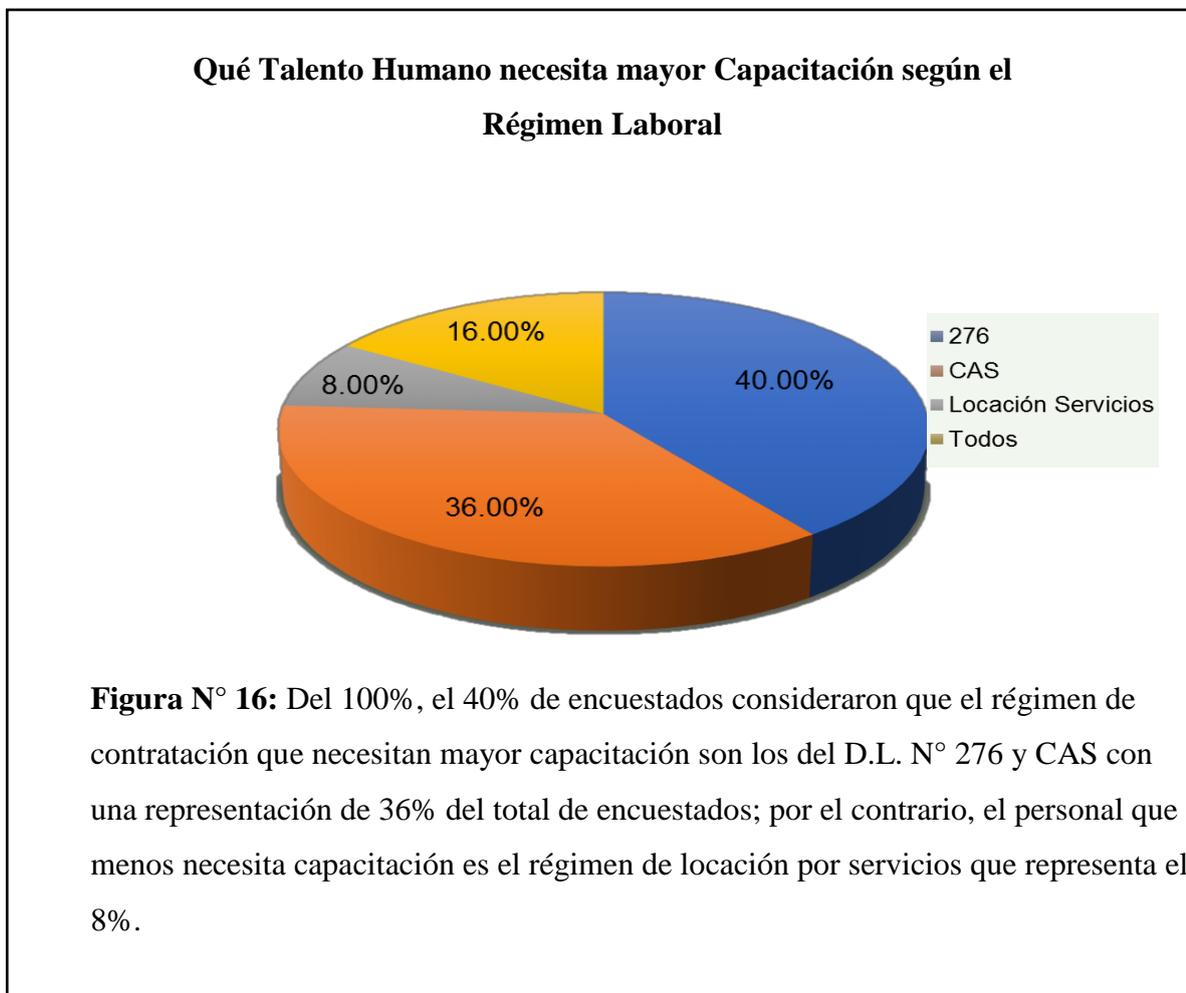
**Figura N° 15:** Del 100% de los encuestados el 28% del personal de régimen de contratación de DL.276 considera que los recursos tecnológicos no son apropiados para el desarrollo de un programa de capacitación, igualmente consideraron los de régimen CAS los que representan en 29.33% y con el 9.33% que representan el personal contratado por locación de servicios consideran que si son apropiados para el desarrollo del programa.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 16:** Qué Talento Humano necesita mayor Capacitación según el Régimen Laboral

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
276	30	40.00
CAS	27	36.00
Locales servicios	66	8.00
Todos	12	16.00
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

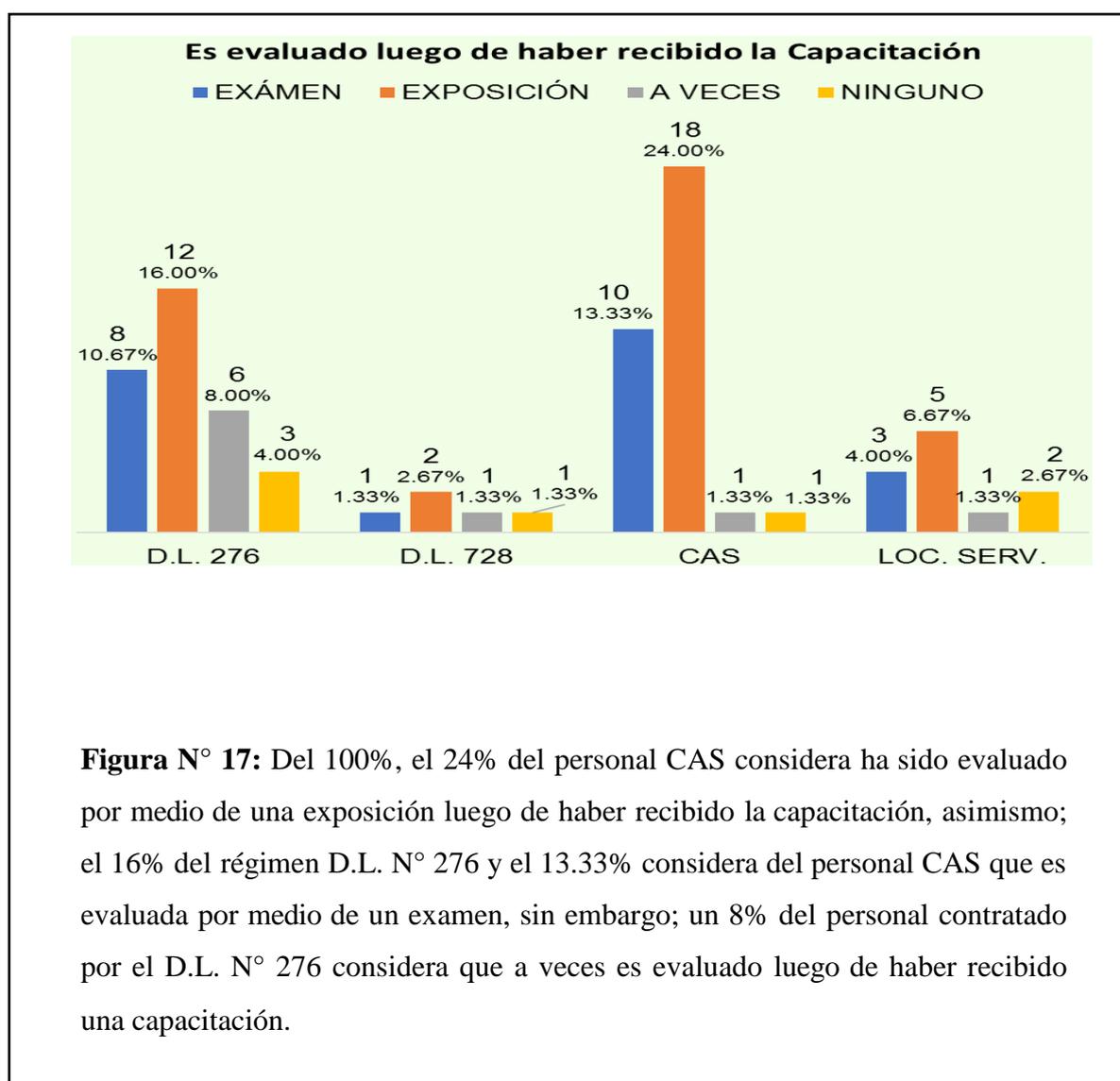


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 17:** Es evaluado luego de haber recibido la capacitación

EXÁMEN	EXPOSICIÓN	A VECES	NINGUNO	PORCENTAJE	
				FRECUENCIA	
D.L. 276	08	12	06	03	29
D.L. 728	01	02	01	01	05
CAS	10	18	01	01	30
LOC. SERV.	03	05	01	02	11
Total	22	37	09	07	75

Fuente: elaboración Propia



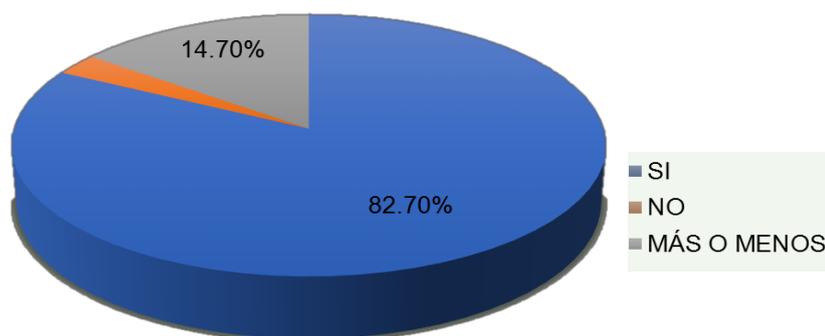
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 18:** Cuenta con conocimientos fundamentales, habilidades en lectura y enseñanza

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	62	82.70
No	02	2.70
Más o menos	11	14.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**Qué Talento Humano necesita mayor Capacitación según el Régimen Laboral**



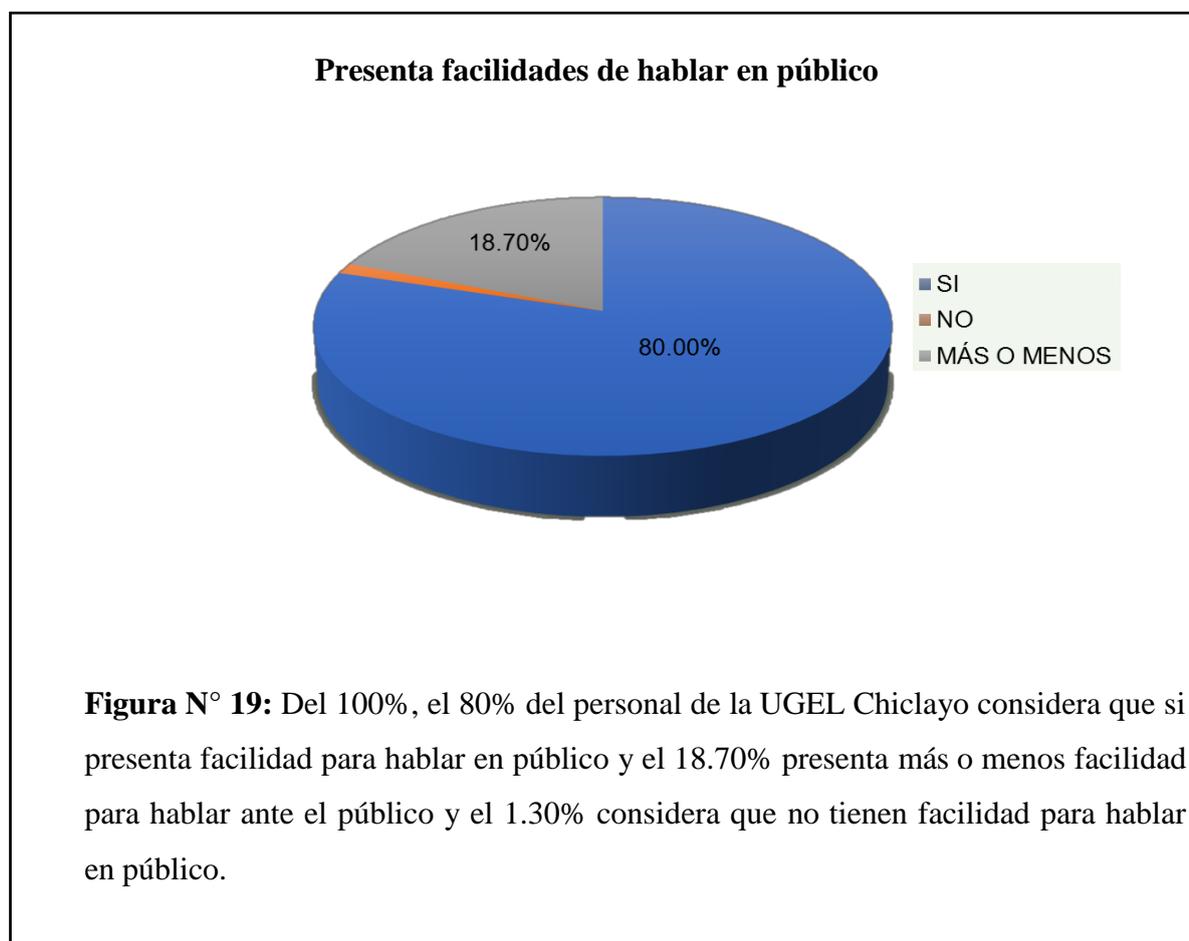
**Figura N° 18:** Del 100%, el 82.70% del personal de la UGEL Chiclayo considera que cuenta con conocimientos fundamentales, habilidades de lectura y enseñanza y el 14.70% de los encuestados considera que presentan más o menos conocimientos y habilidades en la lectura.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 19:** Presenta facilidades de hablar en público

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	60	80.00
No	01	1.30
Más o menos	14	18.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

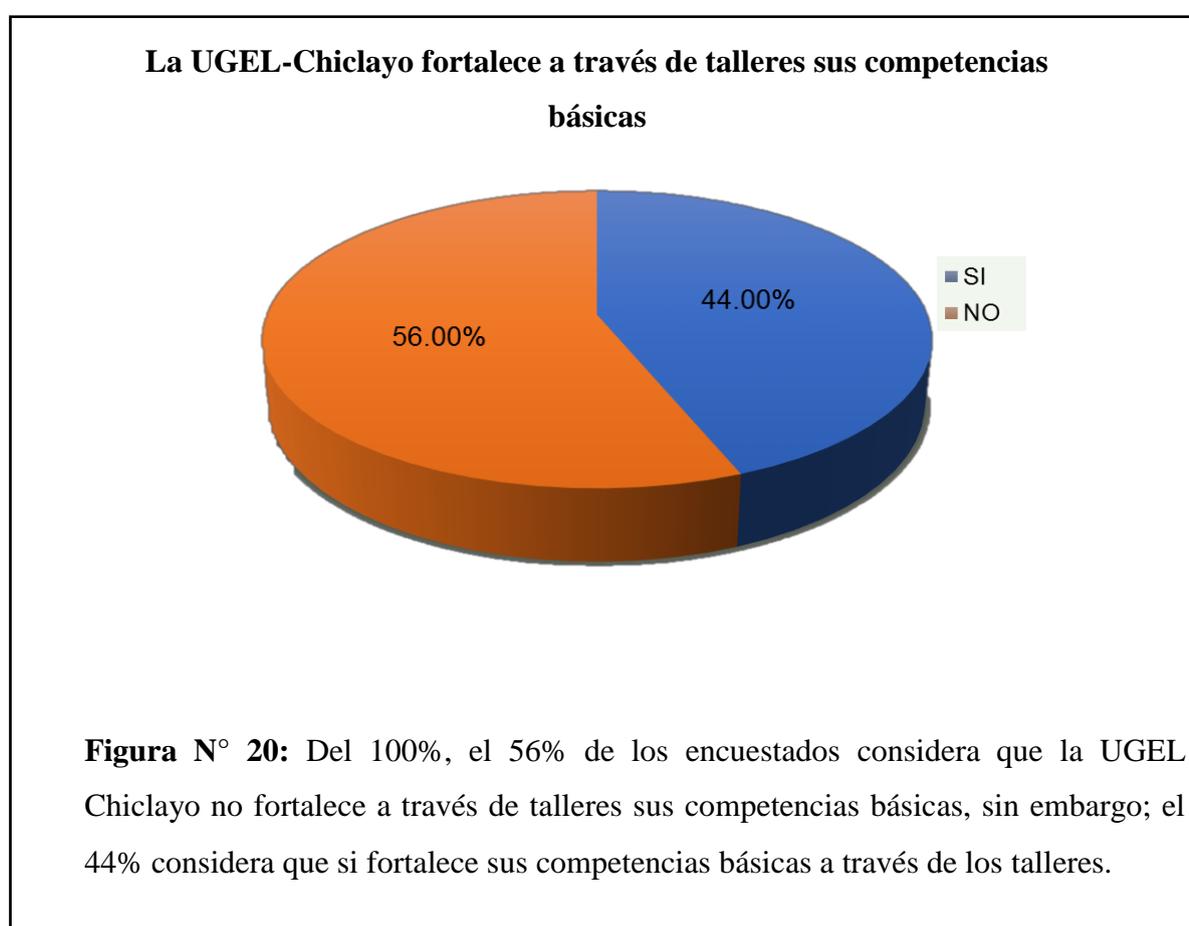


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 20:** La UGEL-Chiclayo fortalece a través de talleres sus competencias básicas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	33	44.00
No	42	56.00
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia



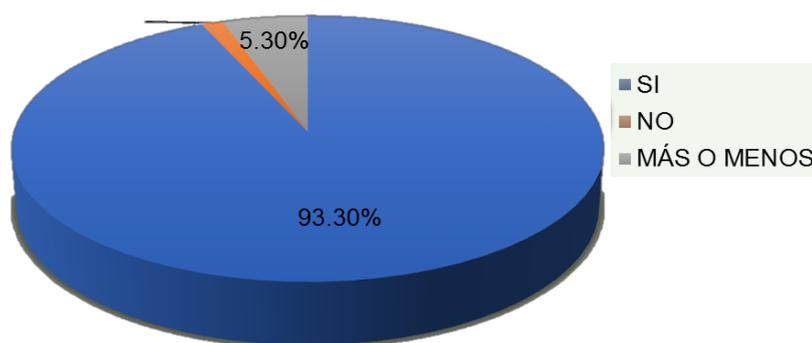
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 21:** En el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	70	93.30
No	01	1.30
Más o menos	04	5.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**En el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional**



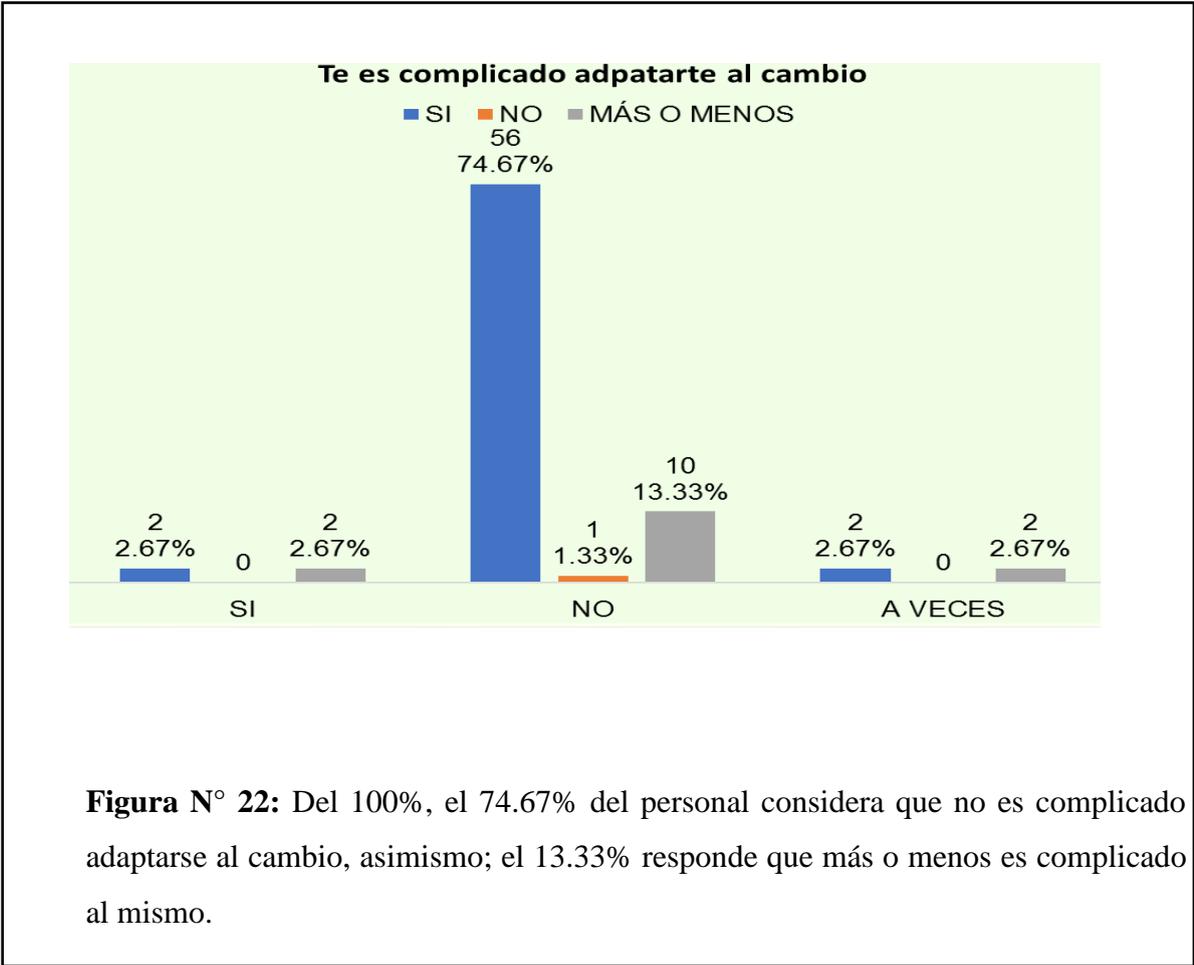
**Figura N° 21:** Del 100%, el 93.30% del personal UGEL Chiclayo considera que el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional y el 5.30% representa aquellos que más o menos desarrollan sus funciones en base a la ética e inteligencia emocional.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 22:** Te es complicado adaptarte al cambio

Valoración	Si	No	Más o menos	Porcentaje
Si	02	00	02	04
No	56	01	10	67
A veces	02	00	02	04
Total	60	01	14	75

Fuente: elaboración Propia



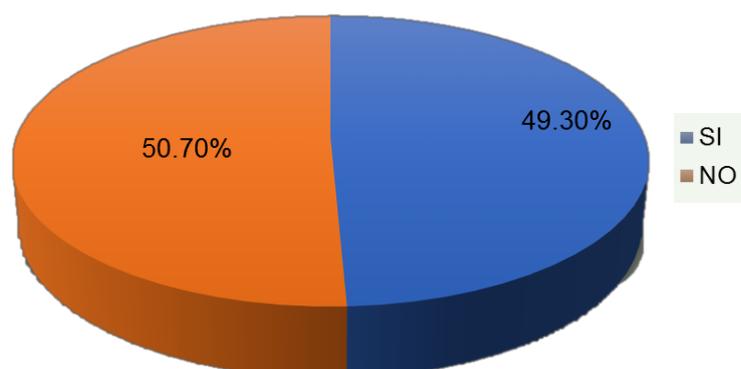
Fuente: elaboración Propia

**Tabla 23:** La tecnología que te brinda la UGEL Chiclayo, es la apropiada para el desarrollo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	37	49.30
No	38	50.70
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

**La tecnología que te brinda la UGEL Chiclayo, es la apropiada para el desarrollo**



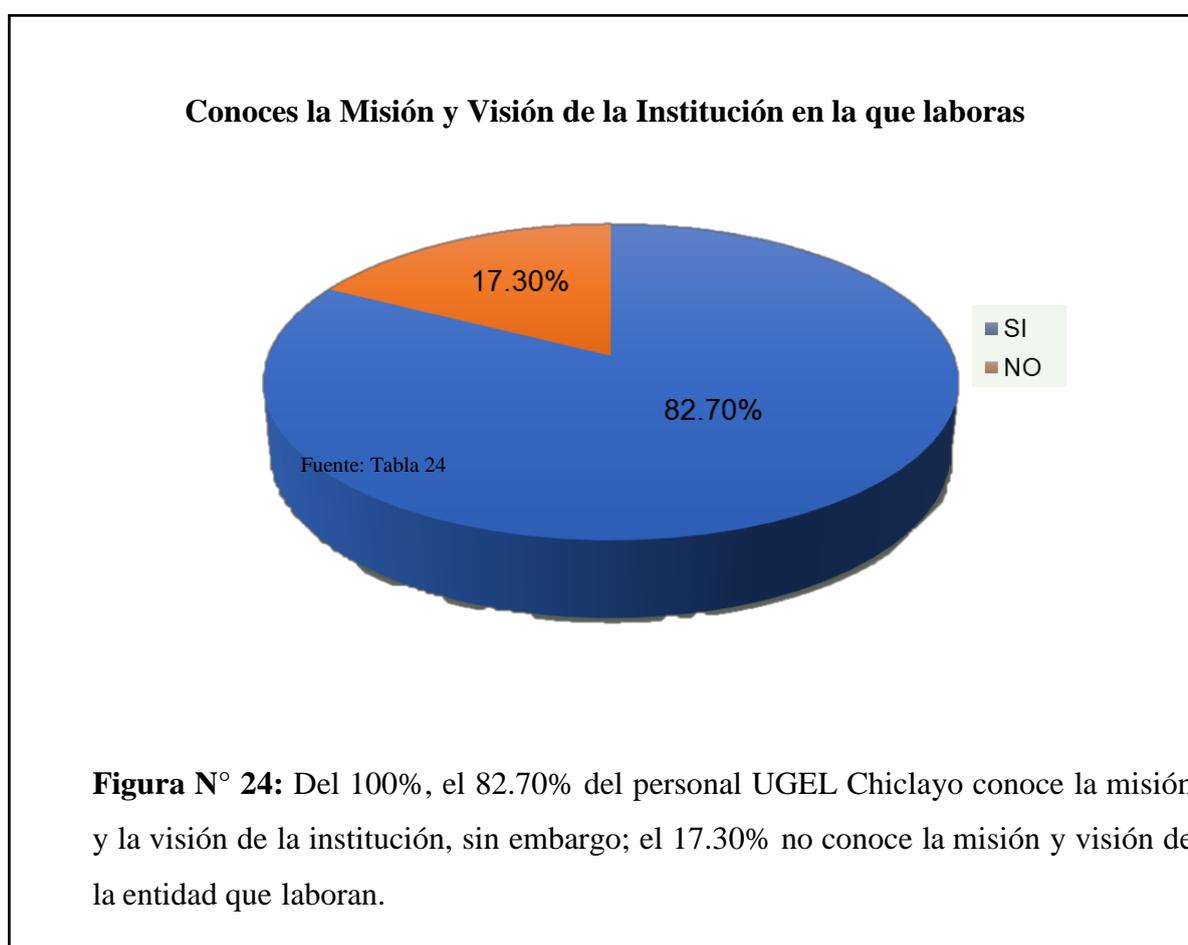
**Figura N° 23:** Del 100%, el 50.70% del personal considera que la tecnología que brinda la UGEL Chiclayo no es apropiada para el desarrollo del programa, sin embargo, el 49.30% representa aquellos encuestados que considera que la tecnología que brinda la UGEL Chiclayo es apropiada.

Fuente: elaboración Propia

**Tabla 24:** Conoces la Misión y Visión de la Institución en la que laboras

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	62	82.70
No	13	17.30
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

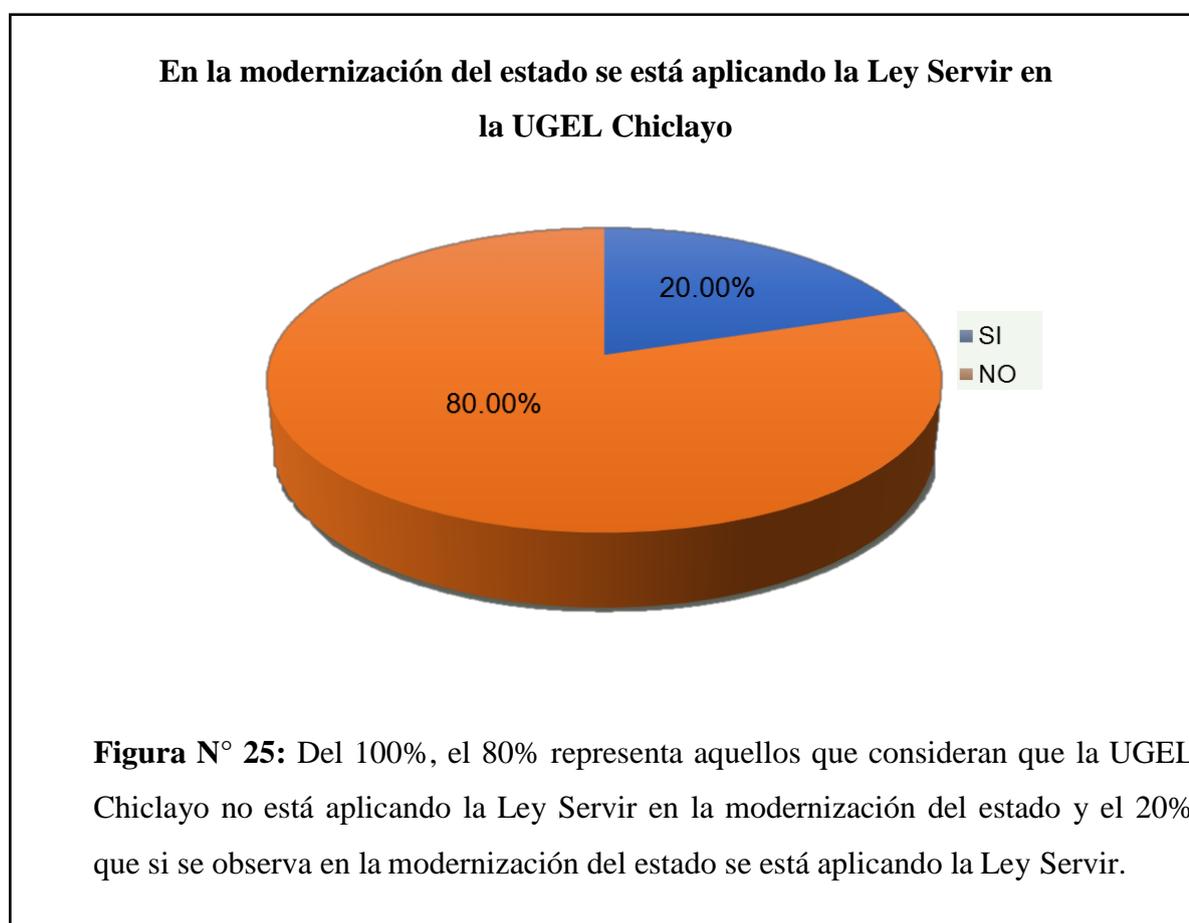


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 25:** En la modernización del estado se está aplicando la Ley Servir en la UGEL Chiclayo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje %
Si	15	20.70
No	60	80.00
Total	75	100

Fuente: elaboración Propia

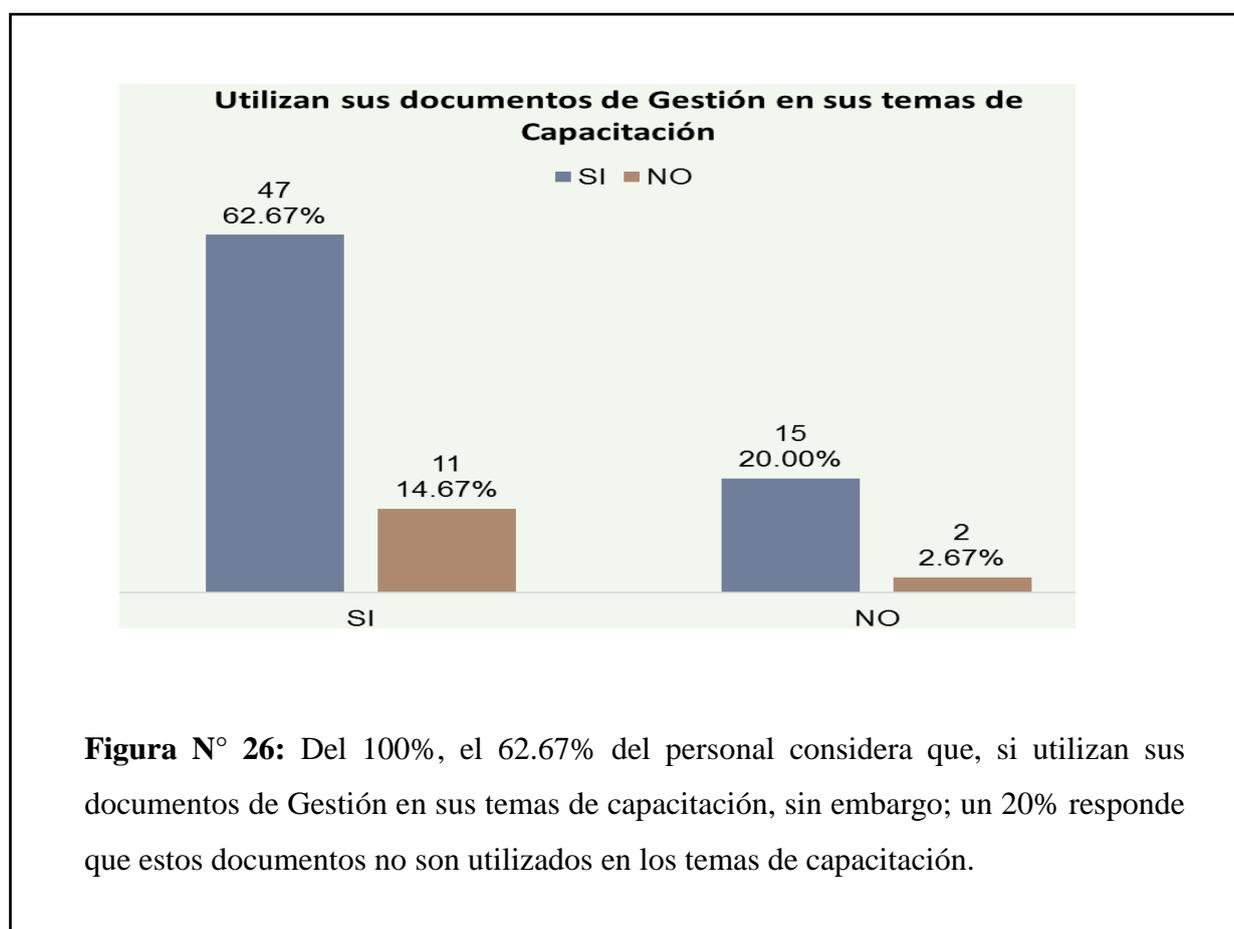


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 26:** Utilizan sus documentos de Gestión en sus temas de Capacitación Conoces la Misión y Visión de la Institución en la que laboras

Valoración	Si	No	Porcentaje
Si	47	11	58
No	15	02	17
Total	62	13	75

Fuente: elaboración Propia

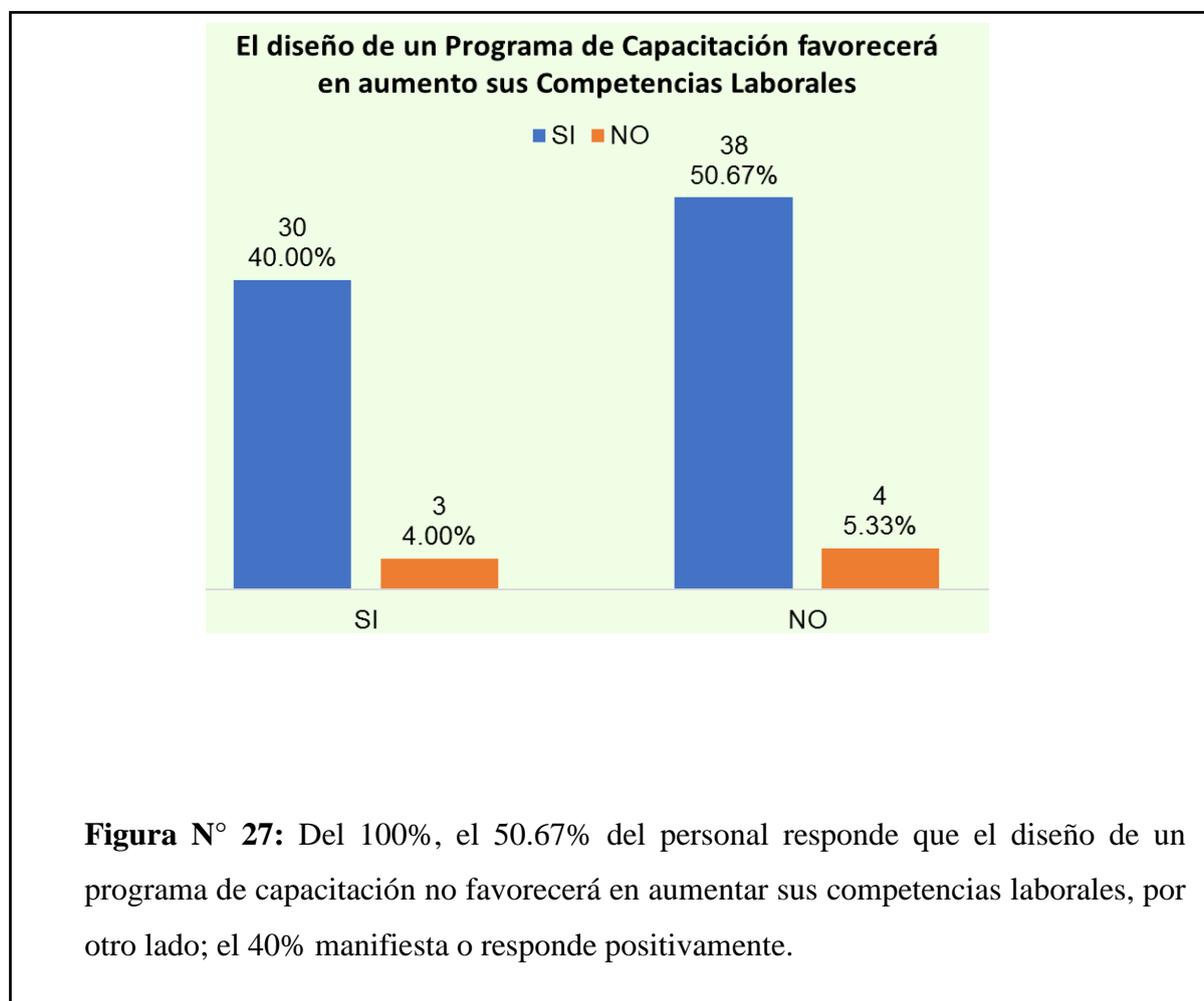


Fuente: elaboración Propia

**Tabla 27:** La UGEL Chiclayo fortalece a través de sus Talleres sus competencias básicas  
El diseño de un Programa de Capacitación favorecerá en aumento sus Competencias Laborales

Valoración	Si	No	Porcentaje
Si	30	03	33
No	38	04	42
Total	68	07	75

Fuente: elaboración Propia



Fuente: elaboración Propia

**Tabla 28:** Formulación de Plan o Programa de Capacitación

	Asesor Legal		En el presente año se tiene en cuenta un programa de capacitación para administrativos - Directivos
	Jefe Personal		Sí, tenemos programas de capacitación, que fortalece al personal técnico
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	Si, la coordinación de personal si cuenta con un programa, si lo tiene previsto
	Director Chiclayo	UGEL	No

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

Tres (03) funcionarios (Asesor Legal, Jefe de Personal y Director de Gestión Pedagógica), responden positivamente y manifiestan tener un programa de capacitación para el recurso humano de la UGEL Chiclayo; por otro lado, el director de la UGEL Chiclayo, dice lo contrario, respondiendo que no.

**Tabla 29:** Participación en los Programas de Capacitación

	Asesor Legal		Si, casi todo el personal asiste, teniendo buena acogida.
	Jefe Personal		La gran mayoría de personal, pero todavía hay personal que no participa, y a ellos se quiere lograr integrar
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	La mayoría del personal participa en la capacitación
	Director Chiclayo	UGEL	Es parcialmente

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

El Asesor Legal, Jefe de Personal y Director de Gestión Pedagógica, confirman que la gran mayoría del personal participa en los programas de Capacitación; sin embargo, el Director de la UGEL Chiclayo, manifiesta que la participación es parcial: Por otro lado, el Jefe de Personal argumenta que existe personal que no participa y se requiere integrarlos a los programas de capacitación.

**Tabla 30:** Área de la UGEL Chiclayo que participa en los Programas de Capacitación

Asesor Legal		Frecuentemente es el área de Dirección de Gestión Pedagógica y Recursos Humanos
Jefe Personal		El área de personal, van todo y son organizadores, en pocas palabras somos los anfitriones de todo evento
Director Pedagógica	Gestión	El área de Gestión Pedagógica - el área de Personal
Director Chiclayo	UGEL	Dirección de Gestión Pedagógica

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Las áreas de la UGEL Chiclayo que participan en los programas de capacitación son: Dirección de Gestión Pedagógica, y Personal; éstos últimos por ser los anfitriones de todo evento que se realiza en dicha entidad.

**Tabla 31:** Invitación de especialistas en desarrollo de los Programas de Capacitación

Asesor Legal		Si, en algunos casos al Personal especialista y otras veces a Personal externo
Jefe Personal		SI, en agosto tuvieron una capacitación y en otros casos consideran talleres
Director Pedagógica	Gestión	Si, si hay especialistas invitados, como son especialistas en coaching, también conferencistas venezolanos a quien tuvimos la oportunidad de tenerlos aquí en esta UGEL
Director Chiclayo	UGEL	Si

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Todos los funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden positivamente, al extender la invitación a especialistas para desarrollar los programas de capacitación, especialmente a conferencistas de la hermana república de Venezuela.

**Tabla 32:** Talleres cortos con temas de interés local

	Asesor Legal		Si, formulando talleres de SISEVE, como tratar problemas de convivencia escolar, maltratos de niños
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		Talleres No, Conferencias Si
	Director	Gestión	No, pero sería muy bueno para así poder darles alcances a todos los trabajadores en talleres cortos
	Director	UGEL	Si
		Chiclayo	

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Dos funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden positivamente, respecto a la formulación de talleres cortos, el resto manifiesta que se han realizados Conferencias y que sería bueno que todos los trabajadores recibieran este tipo de programas.

**Tabla 33:** El Recurso Humano es capacitado en el área

	Asesor Legal		Si, pues se tiene en cuenta el perfil del personal
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		No, el personal, en realidad no, pero hay personal que ya los hemos encontrado en esta Sede, pero en lo posterior se les capacitará a todos en general
	Director	Gestión	Si, pues hay un trabajo de inducción, se exige una capacitación - Personal de Alta Gerencia
	Director	UGEL	No
		Chiclayo	

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

El 50% de funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden positivamente, al existir un trabajo de inducción, considerando el perfil del personal; y el otro 50% manifiesta responden negativamente, el personal de planta viene trabajando años con la premisa de capacitarlos a todos en general.

**Tabla 34:** Horarios en que se formulan las Capacitaciones

			Se formulan en Horarios que no interfieran en la atención al público y evitar incomodidades con el usuario
<i>Válidos</i>	Asesor Legal		
	Jefe Personal		Por las tardes, especialmente martes y jueves
	Director	Gestión	Mayoría por la tarde y los días martes y jueves de 3.00 - 4.00 pm
	Director	UGEL Chiclayo	Cuando no hay atención al público. Mayoría por la tarde y los días martes y jueves de 3.00 - 4.00 pm

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Todos los funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden que las capacitaciones deben realizarse en horarios que no interfieran la atención al público y especialmente los días martes y jueves por las tardes (3:00 – 4:00 pm).

**Tabla 35:** Capacitaciones durante el año

			Se realizarán en este año 02 capacitaciones, y comprende 02 etapas: Administrativa y Directivos, específicamente Proceso Administrativo Sancionador
<i>Válidos</i>	Asesor Legal		
	Jefe Personal		Este año harán 03 talleres
	Director	Gestión	Se hicieron 04 capacitaciones a partir de agosto, pero específicamente en el área para docentes
	Director	UGEL Chiclayo	Se realizarán en este año dos capacitaciones

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Existe total desconocimiento de los funcionarios de la UGEL Chiclayo, el 50% responde que son dos capacitaciones; el resto responde que son 03, por último un funcionario manifiesta que son 04 las capacitaciones que se realizan a partir del mes de agosto, específicamente para los docentes.

**Tabla 36:** Actualización del personal con normativa vigente

	Asesor Legal		Su Capacitación es permanente puesto que las normas vigentes constantemente están variando
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		No, todavía como gestión, pero lo aplicarán en este año
	Director	Gestión	No, todavía como gestión, pero este año lo realizarán
	Pedagógica		
	Director	UGEL Chiclayo	Trimestralmente

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

El 50% de funcionarios de la UGEL Chiclayo, el 50% responden que como gestión no lo han realizado, su aplicación será este año; el Asesor Legal, manifiesta que es permanente ya que las normas varían constantemente; por último, el Director de esta entidad, responde que la frecuencia utilizada es la trimestral.

**Tabla 37:** Metodología aplicar en desarrollo de Programa de Capacitación

	Asesor Legal		Es una metodóloga activa y participativa
	Jefe Personal		La metodología activa y los talleres
<i>Válidos</i>	Director	Gestión	Una metodología participativa con talleres, dinámicas en el desarrollo de capacidades
	Pedagógica		
	Director	UGEL Chiclayo	Metodología activa, dramatizaciones

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

La totalidad de funcionarios de la UGEL Chiclayo, manifiesta que la metodología aplicada en el desarrollo de las capacitaciones es la activa, participativa, dinámica y con dramatizaciones.

**Tabla 38:** Uso de métodos visuales en la Capacitación

	Asesor Legal		Diapositivas es lo más frecuente en las capacitaciones
	Jefe Personal		Si como son los videos, diapositivas
<i>Válidos</i>	Director	Gestión	Si, Proyector multimedia, laptop acceso internet para la información
	Pedagógica		
	Director	UGEL	Si
	Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Los funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden que el método visual utilizado en las capacitaciones son las diapositivas, videos; para ello, se cuenta con proyector multimedia y laptop con acceso al internet.

**Tabla 39:** Lugar donde se realiza las Capacitaciones

	Asesor Legal		Auditorio, depende el público, en sede de la UGEL o se pide apoyo a otros locales
	Jefe Personal		Auditorio y almacenes, donde realizan dinámicas
<i>Válidos</i>	Director	Gestión	Auditorio, en locales externos y en la misma UGEL
	Pedagógica		
	Director	UGEL	Auditorio
	Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Las respuestas de los funcionarios de la UGEL Chiclayo, coinciden al manifestar que el lugar donde se realizan las capacitaciones es en el Auditorio de la misma UGEL, almacenes para desarrollar las dinámicas, caso contrario en local externos.

**Tabla 40:** Métodos utilizados en la Capacitación

	Asesor Legal		Depende de cada ponente y coordinan con ellos algunos temas a tratar
	Jefe Personal		Métodos activos
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	Métodos activos, casos, situaciones concretas al tratamiento de los temas
	Director Chiclayo	UGEL	Métodos activos, participativos

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Los funcionarios de la UGEL Chiclayo, responden que el método utilizado en el desarrollo de las capacitaciones depende de cada ponente, previa coordinación con ellos; por otro lado, son activos, participativos, se ven casos y situaciones concretas al tratamiento de los temas.

**Tabla 41:** Manera de evaluación del Recurso Humano

	Asesor Legal		De acuerdo a la producción, y también cuando se absuelven algunas consultas
	Jefe Personal		A través de informes por cada área y también contarán con fichas para evaluar a cada personal
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	Se evalúa de acuerdo a los temas compartidos en la capacitación, son monitoreados especialmente por el docente
	Director Chiclayo	UGEL	Fichas de observación - Fichas de metacognición

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Para los funcionarios de la UGEL Chiclayo, la forma como evalúan al personal luego de haber recibido la capacitación es midiendo su producción y absolviendo consultas, a través de informes por cada área, contando con las fichas de evaluación, fichas de observación, fichas de metacognición; de acuerdo al tema compartido y monitoreado por el docente.

**Tabla 42:** Deficiencia en habilidades de escritura de Recursos Humanos

	Asesor Legal		Si, existe todavía debilidades, que se deben mejorar
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		Siempre hay algo que mejorar, especialmente en la normativa. Pero aquí existe personas con experiencia laboral, por su tiempo que labora en la UGEL
	Director Pedagógica	Gestión	Sí, tenemos que observar que todavía existen errores, y es necesario especialmente en documentación de redacción
	Director Chiclayo	UGEL	Si

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Definitivamente, los funcionarios de la UGEL Chiclayo, confirman que existe debilidades que se deben mejorar, especialmente en la redacción de documentos, además existe personal con experiencia laboral al interior de la institución.

**Tabla 43:** Tipo de competencia básica

	Asesor Legal		Específicamente su nivel es de educación superior
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		Tener comunicación con los demás
	Director Pedagógica	Gestión	Escucha activa, trabajo en equipo y cada día desarrollar liderazgo
	Director Chiclayo	UGEL	Con capacitaciones - estudios profesionales

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Para los funcionarios de la UGEL Chiclayo, el tipo de competencia básica que se cuenta es de educación superior, tener comunicación con los demás, escucha activa, trabajo en equipo, desarrollar un liderazgo diario, con capacitaciones y estudios profesionales.

**Tabla 44:** Decisiones para solucionar los problemas que presenten los Recursos Humanos de la UGEL Chiclayo

	Asesor Legal		Coordinan con las diferentes aéreas, para poder dar una opinión legal
	Jefe Personal		Mayormente lo coordinan en consenso, para tomar decisiones de solución
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	Delimitar el problema y ser objetivo. Escuchar al protagonista, hacer consultas, contribuir a la solución en equipo
	Director Chiclayo	UGEL	Conversatorio disposiciones escritas

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Las respuestas provistas por los funcionarios de la UGEL Chiclayo, coinciden en que antes se coordina con las áreas correspondientes, tomar las decisiones, contribuyendo a la solución en equipo y disponiendo conversatorios con disposiciones escritas.

**Tabla 45:** Casos que ha afectado la ética y función del Sector Público

	Asesor Legal		Por parte del usuario, no es adecuado al de un maestro
	Jefe Personal		No, muy raros casos
<i>Válidos</i>	Director Pedagógica	Gestión	Si lastimosamente si, que conllevó al cese temporal del trabajador
	Director Chiclayo	UGEL	Si

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Según la tabla, los funcionarios de la UGEL Chiclayo, manifiestan que se presentaron casos que afectaron la ética y función del Sector Público, por parte del usuario, que no es adecuado al de un maestro, que lastimosamente conllevó al cese temporal del trabajador; y para el Jefe de Personal, muy raramente no se presentaron casos.

**Tabla 46:** Recursos tecnológicos apropiados para el desarrollo del Recurso Humano

	Asesor Legal		Estamos implementando, pues poco a poco de acuerdo a la necesidad del trabajador
	Jefe Personal		Cada uno tiene su equipo, internet, etc
<i>Válidos</i>	Director	Gestión	No, debería implementarse nueva tecnología, pues tenemos un programa llamado Ubuntu que bloquea la entrada al acceso de internet
	Director	UGEL	Si
	Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Las respuestas de los funcionarios de la UGEL Chiclayo, revelan que si cuentan con recursos tecnológicos, puesto que cada trabajador cuenta con un equipo informático con acceso a internet, para el Asesor Legal, se están implementando de acuerdo a sus necesidades y para el Director de Gestión Pedagógica, se debería implementar nueva tecnología (reemplazar el programa Ubuntu).

**Tabla 47:** Cumplimiento de metas según documentos de gestión

	Asesor Legal		Si se ha cumplido con las metas
	Jefe Personal		Es un trabajo avanzado, pues somos una nueva gestión, pero si hay logros en el área
<i>Válidos</i>	Director	Gestión	No, POI no se ha ejecutado en su totalidad, quedaron metas no cubiertas por necesidad del recurso. En realidad, no se cumplieron con las metas
	Director	UGEL	No
	Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

El 50% de funcionarios de la UGEL Chiclayo, comunican que si se cumplió con las metas del POI, a pesar de ser una nueva gestión; sin embargo para el Director de la entidad y Gestión Pedagógica, no se han ejecutado en su totalidad las metas, por necesidades de recursos.

**Tabla 48:** Rendimiento de los trabajadores de la UGEL Chiclayo

	Asesor Legal		Rendimiento es bueno, cada día se identifican con la institución
<i>Válidos</i>	Jefe Personal		Buen desempeño, en la mayoría, pero todavía existen algunas que tienen que conversar
	Director	Gestión	Regular, en media para ascenso
	Pedagógica		
	Director	UGEL	Regular
	Chiclayo		

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Interpretación:**

Para los funcionarios de la UGEL Chiclayo (Asesor Legal y Jefe de Personal), responden que el rendimiento del personal es bueno y se identifican con la institución; mientras que para el Director de Gestión Pedagógica y Director de la UGEL, manifiestan que el rendimiento del personal es regular, en media para ascenso.

### **3.2. Discusión de resultados**

Concluida la investigación, de lo puntualizado en el acápite anterior, es importante trabajar para articular la necesidad de contar con un Plan de Capacitación para formar al talento humano de la UGEL Chiclayo, puesto que actualmente el personal no participa activamente de los mismos porque no abordan temas de interés local, no responden a las necesidades laborales, los horarios no son los apropiados, no hay asistencia masiva de los trabajadores; a pesar de ello el personal está seguro al manifestar que está capacitado para realizar labores eficientes en la administración pública, la mayoría de servidores poseen instrucción superior y los métodos visuales a través de proyecciones y videos les permiten entender los temas, a ello podemos adicionar el trabajo en equipo y uso del humor, para ello se deben utilizar los espacios institucionales para desarrollar los programas de capacitación, aunque para algunos servidores los recursos tecnológicos son insuficientes, necesitando adicionalmente adiestramiento según su régimen laboral, el proceso de evaluación se realiza mediante una exposición, y un examen culminado el tema tratado.

Así mismo, Gonzalez y Patiño (2011), “en Colombia se ha demostrado que las organizaciones que están a la vanguardia en tendencias gerenciales en las áreas del recurso humano, identifican sus procesos de formación enfocándose en el mejoramiento continuo de su personal y por ende de sus procesos”. “La institución desde sus inicios ha realizado de sus planes de capacitación para el personal del área administrativa basada en las solicitudes generales de cada una de las direcciones de departamentos sin una estructura estandarizada para la solicitud y en algunos casos haciendo requisiciones sustentadas en la institución; por lo que se ha llegado a generar programas de formación que no siempre van acordes con las verdaderas exigencias de capacitación del recurso humano y en peor de los casos conllevan a la pérdida de credibilidad en la capacitación en algunas de las áreas, por lo que se hace necesaria la implementación de un modelo de capacitación integral”. (Gonzalez & Patiño, 2011)

En lo que se refiere a las competencias laborales del talento humano de la UGEL Chiclayo, los servidores cuentan con conocimientos fundamentales, habilidades en lectura y enseñanza, también presenta facilidades para hablar en público, la entidad no fortalece al personal a través de talleres sus competencias básicas, sin embargo;

desarrollan sus funciones al actuar con ética e inteligencia emocional, no les es complicado adaptarse al cambio, la tecnología que brinda la entidad a los servidores no es la apropiada para su desarrollo, siendo importante que conocer su Misión y Visión institucional, pero la UGEL Chiclayo no se moderniza y no aplica la ley Servir, sus documentos de gestión son utilizados en los temas de capacitación, pero no fortalece a través de sus talleres sus competencias básicas.

Según Rodríguez (2013), “actualmente la municipalidad de Chiquimula cuenta con una estructura organizacional definida, manuales de puestos, así como también posee un departamento de recursos humanos, en el que se efectúa detalladamente cada una de las funciones primordiales del personal administrativo, por ello se ha captado el que mejor se adapte a la organización”.

“Siendo necesario que la municipalidad realice un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual permita identificar en el personal las fortalezas y debilidades que cada uno presente, contando de esta manera con un recurso humano capacitado que brinde mejores servicios a la población de continuar con esta situación” (Rodríguez, 2013); “al no aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación se desconocerá si los colaboradores requieren de una preparación que les ayude a elevar su nivel de capacidad, referente a conocimientos, habilidades y actitudes útiles para la efectiva realización de las actividades del puesto que tienen a su cargo”. (Rodríguez, 2013)

Ruiz (2014), “en la Municipalidad de Sánchez Carrión de la Ciudad de Huamachuco, del Departamento de la Libertad, se enfoca que el rol del conocimiento exige que las organizaciones cuenten con personas muy bien preparadas, que manejen conceptos, información, habilidades y actitudes de vanguardia; para ello es preciso transformar a las personas en talentos, que adquieran algún diferencial competitivo, un valor adicional que se transmite a la organización y luego a los clientes o usuarios”. “Lograr una alta satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, requiere considerar diversas políticas en materia de selección de personal, revisar sistemas remunerativos, promover ascensos y evaluar desempeño, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la capacitación y desarrollo de las personas, etc.”. (Ruiz, 2014)

El resultado de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la UGEL Lambayeque, responden que en el presente año poseen un programa de capacitación, el personal asiste a los mismos, representando a las áreas de personal y Gestión Pedagógica, se formular talleres cortos con temas de interés local, existen opiniones divididas en relación a si es capacitado el recurso humano en el área al que ingresa, los horarios oportunos son los martes y jueves de 3:00 – 4:00 pm; el número de capacitaciones son dos, unos dicen que es permanente y el resto trimestral, aplicando métodos visuales como las diapositivas con equipos multimedia con acceso a internet en el auditorio de la misma UGEL o a través de apoyos con otros locales, existiendo además algunas debilidades de escritura de los recursos humanos, coincidiendo que el personal posee instrucción superior, coordinando con las diferentes áreas para solucionar sus problemas, presentándose algunos casos afectando la ética y función del sector público, para algunos se ha cumplido las metas establecidas en los documentos de gestión, por último el rendimiento del trabajador es de regular a bueno.

Marcillo (2014), “en los gobiernos descentralizados del Sur de Manabí, Trujillo, según su investigación, precisó el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta”. “A medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva”. (Marcillo, 2014)

“Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales” (Marcillo, 2014). “La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales”. (Marcillo, 2014)

“Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto”. (Marcillo, 2014)

Díaz y Delgado (2014), “en la actualidad a nivel mundial la tendencia a la calidad total en la Ciudad de Chiclayo es una necesidad cada vez más urgente de respuestas, especialmente en aquellas instituciones que brindan servicios a la sociedad, como es el caso de las Instituciones Educativas”. El cuestionamiento por la calidad de la educación que ofrecen los centros de enseñanza tiene diversas variables de estudio e investigación, lo cual hace más complejo la propuesta de alternativas de solución a esta problemática de las competencias”. (Díaz & Delgado, 2014)

“El enfoque de las competencias es otra línea importante de trabajo, especialmente en la educación, dado que constituye una de las formas, la más difundida, para formar, evaluar y certificar el desempeño profesional” (Díaz & Delgado, 2014). “Los directivos de las Instituciones Educativas son claves para el desarrollo de las mismas en un contexto de exigente calidad en el servicio que brindan”. (Díaz & Delgado, 2014)

“Para que toda organización o institución logre sus objetivos es fundamental una adecuada gestión del talento humano y en ella, la comunicación interna, capacitaciones debe estar siempre presente, en muchas de nuestras instituciones esto no se da porque las estrategias para comunicarse internamente y poder así conocer los intereses y necesidades de cada miembro de la institución, no se conocen y por lo tanto nunca se aplican”. (Díaz & Delgado, 2014)

### **3.3. Aporte científico**

#### **PRESENTACIÓN**

Transcurrido un arduo trabajo y esfuerzo conjunto, hoy compartimos con ustedes la experiencia significativa de la implementación del diseño de programa de capacitación para fortalecer las competencias del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, importante documento no solo a nivel de cumplimiento sino principalmente por el reto que representa para la actual gestión de la UGEL Chiclayo: “el impulso de un proceso de cambio centrado en las personas; el mismo que acepta y valora las diferencias individuales para el enriquecimiento del trabajo conectándose así con lo colectivo, la búsqueda del bien común como marco ético en el que se debe propiciar la actividad creadora y la formación permanente de sus colaboradores procurando dar respuestas a las interrogantes que el quehacer cotidiano en el sector educativo, nos plantea” (MINEDU, 2013). “Lo anteriormente dicho le da entonces sentido a la premisa que sostiene que, para cambiar, las personas que trabajan en dicho sector, deben entender el aprendizaje como una tarea permanente en todos los ámbitos de sus vidas, no sólo el profesional sino también el personal”. (MINEDU, 2013)

“Con esta perspectiva, enfrenta el desafío de formar equipos de gestores de nuevas políticas, lo que supone impulsar procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades que permitan a su personal un mayor conocimiento y compromiso con los objetivos de cambio, así como una actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten una gestión eficaz y eficiente, aprovechando para ello los repertorios pedagógicos identificados en las mejores prácticas disponibles a nivel nacional e internacional” (MINEDU, 2013). Asimismo, supone que el personal de la UGEL Chiclayo afirme, “sus capacidades de actuación en equipos de trabajo, a fin de liderar experiencias de capacitación y asistencia técnica en procesos clave para el cambio en la gestión a nivel regional”. (MINEDU, 2013)

## **RESUMEN**

El diseño de programa detalla el tipo de capacitación a utilizar para fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local – Chiclayo, los procesos de talento humano facilitan adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que ayudan correctamente a desarrollarse en sus actividades laborales.

Dentro de este marco, se priorizaron las acciones de capacitación dirigidas al conjunto de personas al servicio de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, con miras a favorecer el desarrollo del desempeño laboral concordante con los nuevos perfiles que el proceso de cambio que el actual sistema exige.

## **INTRODUCCIÓN**

“Teniendo en cuenta que la capacitación como todos los procesos fundamentales de las instituciones del sector público para ser óptima debe estar concebida con los ciclos de calidad: plantear, hacer y actuar, se presenta un diseño de programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del talento humano” (González & Patiño, 2011), de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo y el cual está fundamentada en un ideal de mejoramiento constante.

En la adaptación del programa de capacitación a las necesidades de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, “se toman como pilares más valiosos la información estratégica de la organización, que va desde la misión, visión, políticas y plan de desarrollo; la identificación de los procesos misionales y de apoyo, y en general; un análisis de la institución a nivel interno enfatizando el proceso de capacitación, el nivel de desarrollo de los integrantes que se evalúa con los diferentes tipos de evaluación desarrollados”. (González & Patiño, 2011)

“El diseño de programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales propuestas integra el desarrollo con enfoque moderno de calidad total que establece el papel decisivo del Capital Humano, tomando como base la experiencia y los conocimientos del cliente interno, cliente externo y las altas directivas de la organización”. (González & Patiño, 2011)

## **PROBLEMA**

La Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo a lo largo del tiempo no se ha realizado cursos, talleres o seminarios de actualización de las normativas vigentes a las personas que forman parte de las diferentes áreas de la entidad, asimismo no cuentan con programas ni planes de capacitación, ya que estos requieren de una planeación y preparación cuidadosa, integrado de una serie de pasos lo que se conoce como proceso de capacitación sistémico, coordinado, asimismo carece de mecanismos que otorguen a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo, no existiendo comunicación interna para la elaboración de programas de capacitación; sin embargo existen cursos eventuales libres que los mismos trabajadores buscan para capacitarse en temas específicos.

## **JUSTIFICACIÓN**

El diseño de un programa de capacitación en la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo es necesario para que el talento humano adquiera conocimientos, habilidades, actitudes y conductas en su área laboral, a través del conocimiento se realizará las actividades con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos con una administración eficaz del tiempo aportando en aumentar continuamente su competencia en las actividades laborales. El área de recursos humanos es eficiente cuando consigue establecer canales de comunicación y estos funcionan como facilitador de los procesos de capacitación para los empleados.

En tal sentido el diseño de programa es importante desde el punto de **vista teórica** porque para poder entender el problema se necesita analizar las teorías que las sustentan el programa, asimismo desde el punto de **vista metodológico** porque las técnicas e instrumentos aplicados en el diseño de programa, se podrán aplicar a otras instituciones similares y desde el punto de **vista social** porque sirve para resolver problemas que afectan en las competencias laborales del talento humano de la UGEL Chiclayo.

## **OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Definir los lineamientos que orientan la formación y la capacitación de los Directivos, administrativos y personal de apoyo de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, a fin de mejorar la calidad de vida y profesional en pro de fortalecer un buen servicio, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios de la organización.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Establecer las orientaciones conceptuales, temáticas y estratégicas de una política de Capacitación en el marco de la mejora y la calidad Institucional.
- b) Contribuir en la mejora continua de los directivos, administrativos y personal de apoyo, mediante la implementación del diseño de capacitación para fortalecer las competencias laborales del talento humano de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, bajo los criterios de eficacia, eficiencia. Compromiso, pertinencia y honestidad.
- c) Equipos directivos, administrativos y personal de apoyo conocen, analizan y aplican instrumentos que posibiliten realizar una gestión administrativa eficiente y transparente en el marco de la transformación de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo.

## **BASE LEGAL**

- a) Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa, de fecha 06 de marzo de 1984.
- b) Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa, de fecha 17 de enero de 1990.
- c) Ley N° 28175, Ley marco del empleo público, de fecha 01 de enero del 2005.
- d) Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, de fecha 04 de julio del 2013.
- e) Decreto Supremo N°.040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N°. 30057, Ley del Servicio Civil, de fecha 11 de junio del 2014.
- f) Decreto Legislativo N° 1023, Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, de fecha 21 de junio del 2008.

- g) Decreto Legislativo N° 1024, Crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, de fecha 21 de junio del 2008.
- h) Decreto Legislativo N° 1025, Aprueba normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público, de fecha 21 de junio del 2008.
- i) Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025, sobre normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público, de fecha 17 enero del 2010.
- j) Decreto Legislativo N° 1057, Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, de fecha 28 de junio del 2008.

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

El programa de capacitación, estará esquematizado en seis (06) eventos; entre ellos tenemos el programa básico para Directivos, para Asistentes de Gerencia, de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades; y, para Administrativos.

#### **a) Programa Básico para Directivos**

El objetivo busca que los Directivos y Funcionarios reciban una versión adaptada a sus funciones en la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, conservando o manteniendo los ejes temáticos medulares.

Por la densidad de sus agendas, los directivos participarán de una (01) jornada de 04 horas, teniendo en este caso al Gerente Regional de Educación como expositor principal, quién dará una conferencia magistral al inicio de la jornada, luego se priorizará el tema de Potencialidades y Desafíos de la UGEL Chiclayo y finalmente concentrado en la plataforma del cambio organizacional.

#### **b) Programa de Especialización para Asistentes de Gerencia.**

“Dentro de los equipos humanos, las secretarias o asistentes de gerencia, cobran especial relevancia debido a su condición de colaboradoras de las direcciones y jefaturas” (MINEDU, 2013), de la UGEL Chiclayo, lo que demanda que sean capaces de asumir sus funciones con profesionalismo, así como de tener una actitud proactiva y un manejo efectivo de las relaciones humanas.

El programa incluye cinco (05) cursos:

- ✓ “Inteligencia emocional y trabajo en equipo”. (MINEDU, 2013)
- ✓ “Manejo del tiempo, expresión oral y escrita”. (MINEDU, 2013)
- ✓ “Gestión de la documentación y calidad del servicio”. (MINEDU, 2013)

✓ “Protocolo y etiqueta ejecutiva”. (MINEDU, 2013)

✓ “Herramientas informáticas”. (MINEDU, 2013)

Cada curso contará con un total de 08 horas presenciales.

### **c) Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades.**

El objetivo de este programa busca fortalecer y desarrollar las capacidades y competencias de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, para la transformación de la gestión del sistema educativo local.

Se organizará en tres módulos de capacitación, implementados a través de talleres presenciales, sumando un total de 24 horas por módulo. Cada módulo debe desarrollarse en cinco ediciones, con la finalidad de poder entender la meta prevista, debiendo asistir todos los servidores que integran la UGEL Chiclayo.

#### **MÓDULO I: Buen Gobierno en Educación.**

**Contenidos:** “Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas.

Control Interno.

Perfil del Servidor Público”. (MINEDU, 2013)

#### **MÓDULO II: Gestión de la Transformación Educativa.**

**Contenidos:** “Gestión por Procesos orientada a Resultados.

Líneas Estratégicas.

Cambio Organizacional”. (MINEDU, 2013)

#### **MÓDULO III: Clima Laboral, Cultura Institucional y Resolución de Conflictos.**

**Contenidos:** “Percepciones y sentimientos acerca de la Cultura Institucional.

Clima Laboral.

Aspectos que generan los Conflictos.

Actitud de cambio, Valores y Prácticas.

Cultura Organizacional”. (MINEDU, 2013)

### **d) Programa de Especialización para Administrativos.**

En el actual contexto de cambio la UGEL Chiclayo enfrenta el desafío de contar con: “equipos administrativos cuyo quehacer cuente con las herramientas necesarias para desarrollar una administración acorde a las nuevas políticas educativas, tanto en el plano político estratégico como operativo”. (MINEDU, 2013)

Con esta perspectiva se realizará cinco (05) cursos de especialización, con un total 96 horas presenciales.

El programa de los cinco (06) cursos son:

- ✓ Sistemas Administrativos en el Sector Público (D. Leg. N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema de Inversión Pública).
- ✓ Contrataciones del Estado (D. Leg. N° 1341 que modifica la Ley N° 30225, de Contrataciones del Estado).
- ✓ Ley N° 30518, de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.
- ✓ Procedimientos Administrativos Generales (D. Leg. N° 1272 que deroga la Ley del Silencio Administrativo).
- ✓ Gestión por Procesos (D. Leg. N° 1337 que modifica la Ley N° 29806, que regula la contratación de personal altamente calificado en el Sector Público y dicta otras disposiciones, la Ley N° 30057, del Servicio Civil y el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Ley N° 27815, Código de Ética de la Función Pública.

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

“Según la modalidad de trabajo, éstas serán las principales estrategias metodológicas” (MINEDU, 2013):

- a) “Dinámicas para la activación de los saberes previos”. (MINEDU, 2013)
- b) “Presentación de los temas”. (MINEDU, 2013)
- c) “Revisión de los saberes y generación del conflicto cognitivo”. (MINEDU, 2013)
- d) “Dinámicas de motivación”. (MINEDU, 2013)
- e) “Trabajos grupales promoviendo el aprendizaje cooperativo”. (MINEDU, 2013)
- f) “Socialización e intercambio permanente de experiencias (aprendizaje colectivo)”. (MINEDU, 2013)
- g) “Diálogo y reflexión constante sobre los aprendizajes para promover la expresión de puntos de vista o experiencias particulares”. (MINEDU, 2013)
- h) “Toma de decisiones (acuerdos) colectivos”. (MINEDU, 2013)
- i) “Evaluación y autoevaluación de aprendizajes”. (MINEDU, 2013)

### **MOMENTOS A DESARROLLAR**

Además, cada sesión, “se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes momentos” (MINEDU, 2013):

**“Primer Momento: RECOGER** (despertar y recuperar saberes)

**Segundo Momento: REFLEXIONAR** (análisis y discusión individual y grupal)

**Tercer Momento: APORTAR** (profundizar y aportar)

**Cuarto Momento: CONSOLIDAR** (construcción colectiva del aprendizaje)”.  
(MINEDU, 2013)

## EVALUACIÓN

“Se considerará una evaluación sobre tres aspectos: conocimientos, procedimientos y actitudes” (MINEDU, 2013).

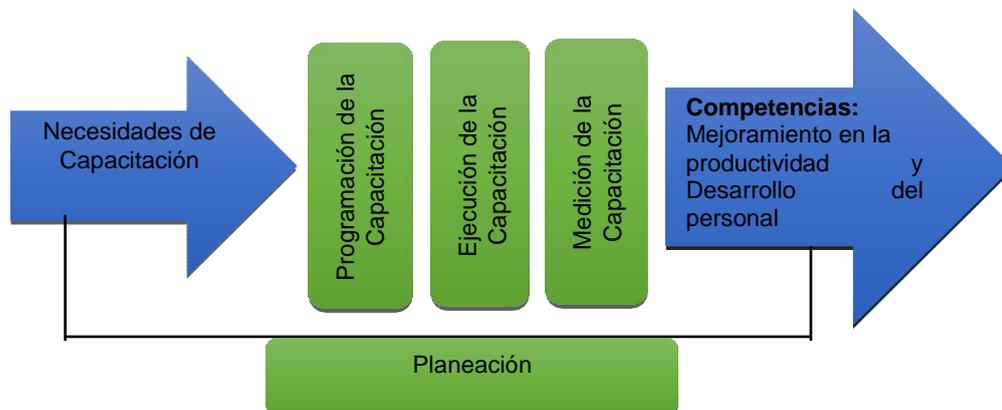
Para ello, se aplicarán los siguientes mecanismos:

- a) “Evaluación de las expectativas de los participantes al inicio del taller”. (MINEDU, 2013)
- b) “Evaluación entrada y salida sobre los temas tratados en cada taller con una calificación que toma en cuenta la escala vigesimal (0-20) y una nota mínima aprobatoria de doce (12)”. (MINEDU, 2013)
- c) “La asistencia a cada taller (inasistencia permitida a media jornada o cuatro horas)”. (MINEDU, 2013)
- d) “La evaluación de las actitudes, tanto al inicio del programa como al finalizar este”. (MINEDU, 2013)
- e) “La evaluación de la satisfacción de las y los participantes en relación a cada taller”. (MINEDU, 2013)

## CONCEPCIÓN SISTEMÁTICA DEL MODELO

### ENTRADA

### SALIDA



## **PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Los principios que sustentan estos lineamientos son presentados a continuación:

- a) **“Servidor público al servicio del ciudadano y estudiantes en particular.-** La razón de ser del Estado y en consecuencia de todo servidor público, es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y garantizar sus derechos sociales, políticos y económicos” (MINEDU, 2013). “Con esta lógica, toda intervención orientada al fortalecimiento de capacidades en el sector educación, debe estar alerta y vigilante de que este principio de servicio orientado al ciudadano y en especial a los estudiantes, se instale en la cultura organizacional y en el quehacer de los servidores públicos”. (MINEDU, 2013)
- b) **“Servidores públicos como parte del Servicio Civil en el sector Educación.-** Los servidores públicos como parte del servicio civil del sector educación, tienen como principio rector la meritocracia para su ingreso, permanencia y promoción” (MINEDU, 2013). “Se busca garantizar de esta manera un manejo justo y transparente de la gestión del desarrollo de las personas, asegurando que el personal más idóneo y competente se encuentra trabajando para el Estado”. (MINEDU, 2013)
- c) **“Mejora continua de las personas e instituciones como parte de la profesionalización de la gestión educativa.-** Para la consecución de un estado más eficaz, es necesario contar con servidores públicos idóneos y competentes para los puestos de trabajo asignados” (MINEDU, 2013). “En este sentido, el Sector Educación debe asumir la implementación de acciones de mejora continua del desempeño de los servidores públicos, a partir de planes de desarrollo de las personas que respondan a un diagnóstico de necesidades institucionales basado en perfiles y estándares de desempeño, debidamente alineados a la visión misión y objetivos estratégicos institucionales”. (MINEDU, 2013)
- d) **“Ética y valor público en el ejercicio de la función de los servidores públicos.-** Todo servidor público debe mostrar una conducta ética que lo caracterice como una persona que observa las normas y promueve el logro de los objetivos institucionales a partir del respeto, probidad, eficiencia e idoneidad, justicia, equidad y lealtad al estado de derecho” (MINEDU, 2013). “Es a partir de esta cultura organizacional y un clima de trabajo saludable que los servidores públicos podrán implementar planes y programas para el fortalecimiento de capacidades que tengan un impacto positivo en la generación de valor público para la ciudadanía”. (MINEDU, 2013)

**ESTRUCTURA DEL DISEÑO DE CAPACITACIÓN**

<b>TRIMESTRES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>TIPO DE PROGRAMA</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>CURSOS A REALIZAR</b>
II Trimestre 2017	03 abril 2017	Programa Básico para Directivos	Directivos y Funcionarios de la UGEL Chiclayo	Conferencia Magistral
				Potencialidades y Desafíos de la UGEL Chiclayo
				Cambio Organizacional
II Trimestre 2017	03 al 18 abril 2017	Programa de Especialización para Asistentes de Gerencia	Secretarias o Asistentes de la UGEL Chiclayo	Inteligencia emocional y trabajo en equipo
				Manejo del tiempo, expresión oral y escrita
				Gestión de la documentación y calidad del servicio
				Protocolo y etiqueta ejecutiva
				Herramientas informáticas
II Trimestre 2017	01 mayo al 26 junio 2017	Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades	Todo el Personal de la UGEL Chiclayo	<b>MODULO I: Buen Gobierno en Educación</b>
				Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas
				Control Interno
				Perfil del Servidor Público
				<b>MODULO II: Gestión de la Transformación Educativa</b>
				Gestión por Procesos orientada a Resultados
				Líneas Estratégicas
				Cambio Organizacional

				<b>MODULO III: Clima Laboral, Cultura Institucional y Resolución de Conflictos</b>
				Percepciones y sentimientos acerca de la Cultura Institucional
				Clima Laboral
				Aspectos que generan los Conflictos
				Actitud de cambio, Valores y Prácticas
				Cultura Organizacional
III Trimestre 2017	03 julio al 17 agosto 2017	Programa de Especialización para Administrativos	Todo el Personal de la UGEL Chiclayo	Sistemas Administrativos en el Sector Público (Decreto Legislativo N° 1252)
				Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1341)
				Presupuesto Público para el Años fiscal 2017 (Ley N° 30518)
				Procedimientos Administrativos Generales (Decreto Legislativo N° 1272)
				Gestión por Procesos (Decreto Legislativo N° 1337)
				Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815)

## PLAN ANUAL DEL DISEÑO DE CAPACITACIÓN POR TIPO DE PROGRAMA

PROGRAMA BÁSICO PARA DIRECTIVOS						
CURSO A REALIZAR	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	COLECTIVO	DURACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Conferencia Magistral	Profundizar en las técnicas y factores clave relacionados con el cumplimiento de las diferentes funciones de una dirección y gestión eficaz en la UGEL Chiclayo	Fortalecer la función Directiva de la UGEL Chiclayo	Directivos y Funcionarios de la UGEL Chiclayo	04 horas	625.00	Coordinador de Personal de la UGEL Chiclayo
Potencialidades y Desafíos de la UGEL Chiclayo						
Cambio Organizacional						

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA ASISTENTES DE GERENCIA						
CURSO A REALIZAR	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	COLECTIVO	DURACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Inteligencia emocional y trabajo en equipo	Actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten un mejor aporte a una gestión institucional eficaz y eficiente.	Compromiso y aporte a los propósitos de cambio que orientan actualmente a la UGEL Chiclayo	Secretarias o Asistentes de la UGEL Chiclayo	40 horas	3,750.00	Coordinador de Personal de la UGEL Chiclayo
Manejo del tiempo, expresión oral y escrita						
Gestión de la documentación y calidad del servicio						
Protocolo y etiqueta ejecutiva						
Herramientas informáticas						

PROGRAMA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES						
CURSO A REALIZAR	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	COLECTIVO	DURACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
<b>MODULO I: Buen Gobierno en Educación</b>	Fortalecer y desarrollar las capacidades y competencias de los servidores públicos de la UGEL Chiclayo, para la transformación de la gestión de la Gerencia Regional de Educación del Gobierno Regional Lambayeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de un perfil del servidor público desde una perspectiva ética.</li> <li>- Cambios organizacionales que orienten a la actual gestión.</li> <li>- Asumir una actitud de cambio, valores y prácticas necesarias para el desarrollo de una cultura organizacional adecuada al cambio que busca la UGEL Chiclayo</li> </ul>	Todo el Personal de la UGEL Chiclayo	72 horas	16,600.00	Coordinador de Personal de la UGEL Chiclayo
Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas						
Control Interno						
Perfil del Servidor Público						
<b>MODULO II: Gestión de la Transformación Educativa</b>						
Gestión por Procesos orientada a Resultados						
Líneas Estratégicas						
Cambio Organizacional						
<b>MODULO III: Clima Laboral, Cultura Institucional y Resolución de Conflictos</b>						
Percepciones y sentimientos acerca de la Cultura Institucional						
Clima Laboral						
Aspectos que generan los Conflictos						
Actitud de cambio, Valores y Prácticas						
Cultura Organizacional						

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA ADMINISTRATIVOS**

<b>CURSO A REALIZAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>COLECTIVO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Sistemas Administrativos en el Sector Público (Decreto Legislativo N° 1252)	Actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas para una nueva gestión al interior de la UGEL Chiclayo.	Desarrollar una administración acorde a las nuevas políticas del estado, tanto en el plano político estratégico como operativo.	Todo el Personal de la UGEL Chiclayo	96 horas	17,800.00	Coordinador de Personal de la UGEL Chiclayo
Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1341)						
Presupuesto Público para el Año Fiscal 2017 (Ley N° 30518)						
Procedimientos Administrativos Generales (Decreto Legislativo N° 1272)						
Gestión por Procesos (Decreto Legislativo N° 1337)						
Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815)						

## FICHA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA			
NOMBRE	HORAS	GRUPOS	COLECTIVO
Programa Básico para Directivos	04	1	Directivos y Funcionarios de la UGEL Chiclayo
OBJETIVO			
Profundizar en las técnicas y factores clave relacionados con el cumplimiento de las diferentes funciones de una dirección y gestión eficaz en la UGEL Chiclayo			
RESULTADO A ESPERAR			
Fortalecer la función Directiva de la UGEL Chiclayo			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencia Magistral</li> <li>✓ Potencialidades y Desafíos de la UGEL Chiclayo</li> <li>✓ Cambio Organizacional</li> </ul>			
OBSERVACIONES		PRESUPUESTO	
		Instructor	300.00
		Materiales	100.00
		Alimentación	25.00
		Hospedaje	50.00
		Refrigerios	50.00
		Indirectos	100.00
		<b>TOTAL</b>	<b>625.00</b>
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

PROGRAMA			
NOMBRE	HORAS	GRUPOS	COLECTIVO
Programa de Especialización para Asistentes de Gerencia	40	1	Secretarias o Asistentes de la UGEL Chiclayo
OBJETIVO			
Actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas que posibiliten un mejor aporte a una gestión institucional eficaz y eficiente.			
RESULTADO A ESPERAR			
Compromiso y aporte a los propósitos de cambio que orientan actualmente a la UGEL Chiclayo			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inteligencia emocional y trabajo en equipo.</li> <li>✓ Manejo del tiempo, expresión oral y escrita.</li> <li>✓ Gestión de la documentación y calidad del servicio.</li> <li>✓ Protocolo y etiqueta ejecutiva</li> <li>✓ Herramientas informáticas</li> </ul>			
OBSERVACIONES		PRESUPUESTO	
		Instructor	1,500.00
		Materiales	500.00
		Alimentación	250.00
		Hospedaje	500.00
		Refrigerios	500.00
		Indirectos	500.00
		<b>TOTAL</b>	<b>3,750.00</b>
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

PROGRAMA			
NOMBRE	HORAS	GRUPOS	COLECTIVO
Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades	72	1	Todo el personal de la UGEL Chiclayo
OBJETIVO			
Fortalecer y desarrollar las capacidades y competencias de los servidores públicos de la UGEL Chiclayo, para la transformación de la gestión de la Gerencia Regional de Educación del Gobierno Regional Lambayeque			
RESULTADO A ESPERAR			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de un perfil del servidor público desde una perspectiva ética.</li> <li>- Cambios organizacionales que orienten a la actual gestión.</li> <li>- Asumir una actitud de cambio, valores y prácticas necesarias para el desarrollo de una cultura organizacional adecuada al cambio que busca la UGEL Chiclayo</li> </ul>			
CONTENIDOS DEL EVENTO			
<p><b>MODULO I: Buen Gobierno en Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas</li> <li>✓ Control Interno</li> <li>✓ Perfil del Servidor Público</li> </ul> <p><b>MODULO II: Gestión de la Transformación Educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión por Procesos orientada a Resultados</li> <li>✓ Líneas Estratégicas</li> <li>✓ Cambio Organizacional</li> </ul> <p><b>MODULO III: Clima Laboral, Cultura Institucional y Resolución de Conflictos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepciones y sentimientos acerca de la Cultura Institucional</li> <li>✓ Clima Laboral</li> <li>✓ Aspectos que generan los Conflictos</li> <li>✓ Actitud de cambio, Valores y Prácticas</li> <li>✓ Cultura Organizacional</li> </ul>			
OBSERVACIONES		PRESUPUESTO	
		Instructor	4,500.00
		Materiales	2,000.00
		Alimentación	700.00
		Hospedaje	1,400.00
		Refrigerios	6,000.00
		Indirectos	2,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>16,600.00</b>
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

<b>PROGRAMA</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>HORAS</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>COLECTIVO</b>
Programa de Especialización para Administrativos	96	1	Todo el personal de la UGEL Chiclayo
<b>OBJETIVO</b>			
Actualización y especialización permanente sobre enfoques y herramientas para una nueva gestión al interior de la UGEL Chiclayo			
<b>RESULTADO A ESPERAR</b>			
Desarrollar una administración acorde a las nuevas políticas del estado, tanto en el plano político estratégico como operativo			
<b>CONTENIDOS DEL EVENTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas Administrativos en el Sector Público (Decreto Legislativo N° 1252)</li> <li>✓ Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1341)</li> <li>✓ Presupuesto Público para el Años Fiscal 2017 (Ley N° 30518)</li> <li>✓ Procedimientos Administrativos Generales (Decreto Legislativo N° 1272)</li> <li>✓ Gestión por Procesos (Decreto Legislativo N° 1337)</li> <li>✓ Código de Ética de la Función Pública (Ley N° 27815)</li> </ul>			
<b>OBSERVACIONES</b>		<b>PRESUPUESTO</b>	
		Instructor	6,000.00
		Materiales	2,000.00
		Alimentación	600.00
		Hospedaje	1,200.00
		Refrigerios	6,000.00
		Indirectos	2,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>17,800.00</b>
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	

## **RECURSOS**

El desarrollo del Programa de Capacitación para Fortalecer las Competencias Laborales del Talento Humano, comprenderá exclusivamente a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, teniendo en cuenta que el recurso humano es eficiente cuando consigue establecer canales de comunicación y estos funcionan como facilitador de los procesos de capacitación para los empleados en base a un conocimiento actualizado y accionar ético.

## **PRESUPUESTO**

El financiamiento del diseño de programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del talento humano, serán financiados por la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo de la Gerencia Regional de Educación del Gobierno Regional Lambayeque.

La UGEL Chiclayo, para garantizar el diseño de programa de capacitación, inicialmente asignará una partida que avale el desarrollo de los eventos, por otro lado; el área correspondiente (Presupuesto) cumple con ejecutar las certificaciones de las partidas asignadas en la inversión de todo el programa de capacitación.

El coordinador de personal de la UGEL Chiclayo, es el responsable de la ejecución del mismo.

PROGRAMA	PRESUPUESTO						TOTAL
	Instructor	Materiales	Alimentación	Hospedaje	Refrigerios	Indirectos	
Programa Básico para Directivos	300.00	100.00	25.00	50.00	50.00	100.00	625.00
Programa de Especialización para Asistentes de Gerencia	1,500.00	500.00	250.00	500.00	500.00	500.00	3,750.00
Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades	4,500.00	2,000.00	700.00	1,400.00	6,000.00	2,000.00	16,600.00
Programa de Especialización para Administrativos	6,000.00	2,000.00	600.00	1,200.00	6,000.00	2,000.00	17,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>12,300.00</b>	<b>4,600.00</b>	<b>1,575.00</b>	<b>3,150.00</b>	<b>12,550.00</b>	<b>4,600.00</b>	<b>38,775.00</b>

### **CRONOGRAMA**

Las fechas propuestas de cumplimiento del programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del talento humano, serán financiadas por la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo de la Gerencia Regional de Educación del Gobierno Regional Lambayeque, están detallados en el siguiente cuadro, son flexibles y pueden ser modificados según las necesidades y planificación de la UGEL Chiclayo.

PROGRAMA	DURACIÓN (Horas)	AÑO FISCAL 2017																				
		MES DE ABRIL																				
		3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	
<b>PROGRAMA BÁSICO PARA DIRECTIVOS</b>	04																					
- Conferencia Magistral	01																					
- Potencialidades y Desafíos de la UGEL Chiclayo	01																					
- Cambio Organizacional	02																					
<b>PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA ASISTENTES DE GERENCIA</b>	40																					
- Inteligencia emocional y trabajo en equipo	08																					
- Manejo del tiempo, expresión oral y escrita	08																					
- Gestión de la documentación y calidad del servicio	08																					
- Protocolo y etiqueta ejecutiva	08																					
- Herramientas informáticas	08																					

PROGRAMA	DURACIÓN (Horas)	AÑO FISCAL 2017																											
		MES DE MAYO															MES DE JUNIO												
		1	2	3	8	9	10	15	16	17	22	23	24	29	30	31	5	6	7	12	13	15	16	19	20	21	22	23	26
<b>PROGRAMA DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES</b>	72																												
<b>MODULO I: BUEN GOBIERNO EN EDUCACIÓN</b>	24																												
- Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas	08																												
- Control Interno	08																												
- Perfil del Servidor Público	08																												
<b>MODULO II: GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA</b>	24																												
- Gestión por Procesos orientada a Resultados	08																												
- Líneas Estratégicas	08																												
- Cambio Organizacional	08																												
<b>MODULO III: CLIMA LABORAL, CULTURA INSTITUCIONAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	24																												
- Percepciones y sentimientos acerca de la Cultura Institucional	04																												
- Clima Laboral	04																												
- Aspectos que generan los Conflictos	08																												
- Actitud de cambio, Valores y Prácticas	04																												
- Cultura Organizacional	04																												



**CAPÍTULO IV:  
CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

Para dar un contexto general a los hallazgos de esta investigación, desde el punto de vista de los resultados se puede concluir:

- a) La Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo presenta debilidades en el tema de capacitación, según el diagnóstico obtenido al aplicar los instrumentos de estadística descriptiva simple, se demuestra que no cuenta con un plan de capacitación para formación del talento humano (41.3%); el personal no participa activamente en la planificación de los programas de capacitación (66.7%); los temas no son de interés local (64.0%); no responden a las necesidades laborales (60.0%); los horarios no son los apropiados (77.3%); el recurso humano no asiste masivamente a las capacitaciones (78.7), etc.; concluyéndose que existe las condiciones y necesidades urgentes de implementar un modelo de capacitación integral.
- b) La evaluación del desempeño laboral del personal es vista como un trámite más que hay cumplir, sus resultados no son utilizados para detectar necesidades de capacitación, tampoco para realizar ningún tipo de incentivo que sirva para motivar al personal; midiéndose el resultado de la capacitación a través de la evaluación por medio de exámenes y rendimiento posterior al adiestramiento.
- c) Uno de estos aspectos que se ha venido descuidando a lo largo de diversos periodos, es el tema de la capacitación para el trabajo y en sentido más amplio la falta de políticas coherentes de desarrollo del personal. Se tiene conocimiento que la UGEL Chiclayo, 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, prácticamente es inexistente, se sabe que la capacitación del personal no es igual para todos los trabajadores: por un lado, se tiene al personal que ocupa cargos de confianza y jefaturas y por otro lado están los trabajadores que no ocupan cargos jerárquicos. Por el contrario, los otros trabajadores que ocupan cargos profesionales, técnicos y auxiliares, no reciben capacitación alguna, y excepcionalmente lo hacen con sus propios recursos.

## **4.2. Recomendaciones**

- a) La UGEL Chiclayo por ser una entidad estatal, dependiente de la Gerencia Regional de Educación del Gobierno Regional de Lambayeque, requiere de alianzas con entidades de capacitación (Servir, Contraloría General de la República, Ministerio de Educación, Universidades locales, etc.); capaces de implementar el programa de capacitación para fortalecer las competencias del talento humano de dicha institución, empleando el mínimo de recursos con una administración eficaz del tiempo aportando aumentar continuamente las competencias de los trabajadores en sus actividades laborales y lograr de esta manera un desarrollo sustancial del capital humano.
  
- b) La UGEL Chiclayo debería de evaluar al talento humano a través del rendimiento de metas para el desempeño de sus actividades laborales, así como, la aportación continua de sus competencias para el logro de los objetivos estratégicos.
  
- c) La UGEL Chiclayo, debe contar con aliados estratégicos como son las universidades para que estas desarrollen capacitaciones de alto nivel educativo y permita potencializar las habilidades y competencias del talento humano, asimismo, implementar el programa de capacitación para todo el personal que labora en esta institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, S (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*, Universidad Mayor de San Marcos, Lima- Perú.
- Aguilar, J (2010). *Elaboración de programas de capacitación*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Asociación de Buenos Empleadores. *Programa de capacitación y Desarrollo*. Recuperado:[http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_CAPACITACION\\_Y\\_DESARROLLO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_CAPACITACION_Y_DESARROLLO.pdf)
- Cabrera, L. (2011). *Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de Intecap en el departamento de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Cachuan, G (2015). *El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014*, Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú.
- Díaz, M. & Delgado, M (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde socioformación*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú.
- Díaz, G. *Conceptos Básicos de Competencia Laboral*. Recuperado: <http://bvs.sld.cu/revistas/infid/n809/infid2209.htm>.
- Gonzales, N. & Patiño, H (2011). *Modelo de capacitación para el personal administrativo de la fundación universitaria del área andina, seccional Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- García, A (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*". Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador.
- GestioPolis.com Experto. (2002, enero 24). *¿Qué es una competencia laboral?*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Ley n.º 30057. *Ley de Servicio Civil*. Lima, Perú.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.

- Medina, O (2015). Funcionarios empiezan gestión sacando la vuelta a ley de contrataciones. Correo, Recuperado: <http://diariocorreo.pe/ciudad/apenas-arrancan-sacan-vuelta-a-la-ley-de-contrataciones-569120/>.*
- Ministerio de Educación de Chile, (2003). Manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales. Santiago, Chile.*
- Rodríguez, C (2013). Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de chiquimula. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.*
- Ruiz, J (2014). Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.*
- Sigcho, M. (2011). Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basado en la evaluación de desempeño con productos Avon S.A. Universidad de las Américas, Perú.*

## ANEXOS

### DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016.

**OBEJETIVO:** DIAGNOSTICAR LA NECESIDAD DE CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA UGEL -CHICLAYO.

**SEXO:** F ( ) M ( )

**NIVEL DE INSTRUCCION:**

PRIMARIA - SECUNDARIA - SUPERIOR

**REGIMEN DE CONTRATACION:**

a) D.L.276    b) 728    a) CAS    d) Locación de Servicios.

**INSTRUCCIONES:**

Este instrumento es de carácter anónimo y los datos por recabar en ella serán utilizados con fines educativos, para ello solicitamos a Ud. Su colaboración respondiendo con veracidad las Sigüientes Preguntas:

Ante cada marca respuesta marca con un aspa (x) la escala que crea conveniente.

1. ¿La UGEL-Chiclayo, cuenta con un Plan de Capacitación para la formación del Recurso Humano?

a) Si                      b) No                      c) No sabe

2. ¿Has participado Activamente en la planificación de los Programas de Capacitación?

a) Si                      b) No

3. ¿Las Capacitaciones realizadas por la UGEL- Chiclayo abordan temas de interés Local?

a) Si                      b) No

4. ¿Las Programación de las Capacitaciones responden a las necesidades laborales?
- a) Si      b) No
5. ¿Los Horarios de la Capacitación son apropiados para el desarrollo del Programa?
- a) Si      b) No
6. ¿Has observado asistencia masiva del Recurso Humano en las Capacitaciones realizadas por la Ugel Chiclayo?
- a) Si      b) No
7. ¿Te gustaría que la UGEL Chiclayo realice actualización profesional por lo menos una vez al Año?
- a) Si      b) No
8. ¿Cuánto debería durar la Capacitación?
- a) 1 a 2 hrs.    b) 2 a 4 hrs.    c) más de 4 hrs.
9. ¿Sientes que estas totalmente capacitado para realizar laborales eficientes en la Administración Publica?
- a) Si      b) No      c) más o menos
10. ¿Qué métodos visuales te permite comprender mayor el Tema?
- a) Proyecciones b) Vídeos c) Pizarra
11. ¿Qué Actividades te permiten tener mayor cantidad de Reto alimentación?
- a) Usar el Humor    b) Juegos    c) Equipo de Trabajo

12. ¿La Ugel Chiclayo ha utilizado sus espacios Institucionales para realizar programas de capacitación?

- a) Si                      b) No

13. ¿Qué espacios crees tu serian convenientes para influir en el éxito de un programa de Capacitación?

- a) Espacio de la Institución b) Universidades c) Locales Privados

14. ¿Los recursos tecnológicos de la UGEL– CH son apropiados para el desarrollo de un programa de capacitación?

- a) Si                      b) No

15. ¿Que talento humano necesita mayor capacitación según el Régimen Laboral?

- a) 276                      b) CAS 10057                      C) Locación de Servicios

16. ¿Es evaluado luego de haber recibo la capacitación?

- a) examen                      b) exposición

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LAS  
COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016**

**OBJETIVO: EVALUAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DE TALENTO HUMANO  
DE LA UGEL – CH**

**INSTRUCCIONES:**

Este instrumento es de carácter anónimo y los datos por recabar en ella serán utilizados con fines educativos, para ello solicitamos a Ud. Su colaboración respondiendo con veracidad las siguientes preguntas:

Ante cada marca respuesta con un aspa (x) la escala que crea conveniente.

---

1. ¿Cuenta con conocimientos fundamentales, habilidades en lectura y enseñanza?  
a) SI            b) NO            c) MAS O MENOS
2. ¿Presenta facilidades de habla en público?  
a) SI            b) NO            c) MAS O MENOS
3. ¿La UGEL Chiclayo fortalece a través de talleres sus competencias básicas?  
a) SI            b) NO
4. En el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional  
a) SI            b) NO            c) MAS O MENOS
5. ¿Te es complicado adaptarte al cambio?  
a) SI            b) NO            c) AVECES
6. LA TECNOLOGÍA QUE TE BRINDA LA UGEL CH. ES LA APROPIADA PARA EL  
DESARROLLO  
a) SI            b) NO
7. ¿Conoces la misión – visión de la institución en la que laboras?  
a) SI            b) NO
8. ¿En la modernización del estado se está aplicando la Ley Servir en la Ugel CHI?  
a) SI            b) NO
9. ¿Utilizan sus documentos de gestión en sus temas de capacitación?  
a) SI            b) NO
10. ¿El diseño de un programa de capacitación favorecerá en aumento sus competencias  
laborales?  
a) SI            b) NO

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS  
LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
CHICLAYO, 2016.**

1. ¿Se ha formulado un plan o programa de capacitación para el RH de la Ugel Chiclayo?

-----  
-----

2. ¿El personal participa activamente en los programas de capacitación formulados por la Ugel Chiclayo?

-----  
-----

3. ¿Cuál es el área de la Ugel Chiclayo que participa en los programas activamente?

-----  
-----  
-----

4. ¿Se invita a especialistas para desarrollar los programas de capacitación?

-----  
-----  
-----

5. ¿Se formula talleres cortos para que aborden temas de interés local?

-----  
-----  
-----

6. ¿Cuándo ingresa a laborar el RH es capacitado en el área?

-----  
-----  
-----

7. ¿Cuáles son los horarios en que se formulan las capacitaciones?

-----  
-----  
-----

8. ¿Cuántas capacitaciones realizan durante un año?

-----

9-¿Con qué frecuencia actualiza al personal con la normativa vigente?

-----  
-----  
-----

10-¿Cuál es la metodología que se aplica para desarrollar el programa de capacitación?

-----  
-----  
-----

11-¿Se usan métodos visuales para la exposición del especialista a cargo de la capacitación?

-----  
-----  
-----

12-¿Cuál es el lugar donde se realiza la capacitación?

-----  
-----  
-----

13-¿Qué métodos se utilizan en el desarrollo de la capacitación?

-----  
-----  
-----

14-¿De qué manera se evalúa el RH luego de haber recibido la capacitación?

-----  
-----  
-----

15-¿Ud. Cree que existe deficiencia en las habilidades de escritura de R.H que

-----  
-----  
-----

16-¿Con qué competencia básica cuenta?

-----  
-----  
-----

17-¿Qué decisiones toma para solucionar los problemas que presenten los RH de la Ugel Chiclayo?

-----  
-----  
-----

18-.¿Se han presentado casos que ha afectado la ética y función del sector público?

-----  
-----  
-----

19-.¿La Ugel Chiclayo cuenta con recursos tecnológicos apropiados para el desarrollo del RH?

-----  
-----  
-----

20-.¿Se ha cumplido con las metas establecidas en los documentos de gestión?

-----  
-----  
-----

21-.¿Cuál es el rendimiento de los trabajadores de la Ugel Chiclayo?

-----  
-----  
-----

**DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LAS  
COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016.**

1. ¿Cuál sería la temática de Gestión Pública?

-----  
-----  
-----

2. ¿Qué metodología efectiva sería conveniente utilizar en los programas de gestión?

-----  
-----  
-----

3. ¿Qué problemática Ud. Ha encontrado en la A. Pública con respecto al talento Humano?

-----  
-----  
-----

4. ¿Qué recomendaciones daría para formular los programas de Capacitación?

-----  
-----  
-----

5. ¿Comentemos de una experiencia en la Gestión Pública que ha favorecido en aumentar las competencias laborales del TH?

-----  
-----

## ANÁLISIS DOCUMENTAL

N°	DOCUMENTO	NORMA	ANÁLISIS DEL DOCUMENTO
1.	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL SECTOR PÚBLICO.	Ley N° 27293, Ley del Sistema de Inversión Pública	(D. Leg. N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema de Inversión Pública).
2.	CONTRATACIONES DEL ESTADO	Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.	(D. Leg. N° 1341 que modifica la Ley N° 30225, de Contrataciones del Estado).
3.	PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO	Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público	Ley N° 30518, de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.
4	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL	Ley N° 27444, Ley General de Procedimientos Administrativos	Procedimientos Administrativos Generales (D. Leg. N° 1272 que deroga la Ley del Silencio Administrativo).
5	GESTION POR PROCESOS	Ley N° 29806, que regula la contratación de personal altamente calificado en el Sector Público	Gestión por Procesos (D. Leg. N° 1337 que modifica la Ley N° 29806, que regula la contratación de personal altamente calificado en el Sector Público y dicta otras disposiciones, la Ley N° 30057, del Servicio Civil y el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humano.
6	ÉTICA EN EL SECTOR PÚBLICO	Ley N° 27815, Código de Ética de la Función Pública	Ley N° 27815, Código de Ética de la Función Pública

## Análisis de fiabilidad

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	16

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿LA UGEL- CHICLAYO CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACION PARA FORMACION DEL RECURSO HUMANO?	25,50	17,833	,487	,762
¿HAS PARTICIPADO ACTIVAMENTE EN LA PLANIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?	26,30	20,678	,023	,796
¿LAS CAPACITACIONES REALIZADAS POR LA UGEL-CHICLAYO ABORDAN TEMAS DE INTERES LOCAL?	26,20	19,289	,333	,775
¿LA PROGRAMACION DE LAS CAPACITACIONES RESPONDEN A LAS NECESIDADES LABORALES?	26,20	19,956	,183	,785

¿LOS HORARIOS DE LAS CAPACITACION SON APROPIADOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA?	26,20	18,400	,542	,761
¿HAS OBSERVADO ASISTENCIA MASIVA DEL RECURSO HUMANO EN LAS CAPACITACIONES REALIZADAS POR LA UGEL-CHICLAYO?	25,80	21,067	,000	,787
¿TE GUSTARIA QUE LA UGEL-CHICLAYO REALICE ACTUALIZACION PROFESIONAL POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO?	26,80	21,067	,000	,787
¿CUANTO TIEMPO DEBERIA DURAR LA CAPACITACION?	25,50	16,278	,796	,733
¿SIENTES QUE ESTAS TOTALMENTE CAPACITADO PARA REALIZAR LABORALES EFICIENTES EN LA ADMINISTRACION PUBLICA?	25,90	14,989	,783	,726
¿QUE METODOS VISUALES TE PERMITEN COMPRENDER MEJOR EL TEMA?	25,90	17,433	,501	,761
¿QUE ACTIVIDADES TE PERMITEN TENER MAYOR CANTIDAD DE RETROALIMENTACION?	25,50	15,611	,608	,749
¿LA UGEL-CHICLAYO HA UTILIZADO SUS ESPACIOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR PROGRAMA DE CAPACITACION?	26,60	19,600	,345	,775
¿QUE LUGARES CREES TU QUE SERIAN CONVENIENTES PARA INFLUIR EN EL EXITO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?	25,70	20,456	,010	,807

¿LOS RECURSOS TECNOLOGICOS DE LA UGEL-CHICLAYO SON APROPIADOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION?	26,10	18,989	,438	,769
¿QUE TALENTO HUMANO NECESITA MAYOR CAPACITACION SEGUN EL REGIMEN LABORAL?	26,60	19,600	,345	,775
¿ES EVALUADO LUEGO DE HABER RECIBIDO LA CAPACITACION?	26,20	19,289	,333	,775

## Análisis de fiabilidad

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,598	10

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Cuenta habilidades en lectura y enseñanza?	13,10	3,433	-,019	,626
¿Presenta facilidades de hablar en público?	13,00	2,222	,471	,506
¿La UGEL Chiclayo fortalece a través de talleres sus competencias básicas?	12,60	2,489	,464	,512
En el desarrollo de sus funciones actúa con ética e inteligencia emocional	13,20	3,511	,000	,605
¿Te es complicado adaptarse al cambio?	12,20	3,511	,000	,605
¿La tecnología que te brinda UGEL Chiclayo es la apropiada para el desarrollo?	12,40	2,711	,448	,526
¿Conoces la misión y visión de la institución en la que laboras?	13,20	3,511	,000	,605
¿En la modernización del estado se está aplicando la Ley Servir en la UGEL Chiclayo?	12,40	2,711	,448	,526
¿Utilizan sus documentos de gestión en sus temas de capacitación?	12,80	2,622	,372	,543
¿El diseño de un programa de capacitación favorecerá en aumento de sus competencias laborales?	12,90	2,989	,173	,602

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, **GARCIA MERINO LUIS SANTIAGO**, con DNI N° 16799075, especialista en Administración, ostento el grado de Magister en Administración adquirido por la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

### CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación, los cuestionarios del trabajo de investigación titulado: **DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016**, a efectos de su aplicación por parte de las estudiantes de Administración Pública Br. Issis Madeleine Ramírez Reque y Saavedra Bances Graciela Bertha.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

DETALLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Coherencia de ítems			X	
Evidencia el problema a solucionar.			X	
Relación con los objetivos propuestos.			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia en el manejo de la información			X	

Chiclayo, Noviembre del 2016.

  
PÉRITO AUDITOR  
Luis Santiago Garcia Merino  
INGENIERO INFORMÁTICO Y DE SISTEMAS  
Reg. CIP. 67010

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, **Failoc Piscoya Dante Roberto** con DNI N° 16481873, especialista en Administración Pública, ostento el grado de Magister en Administración Pública adquirido por la Universidad César Vallejo.

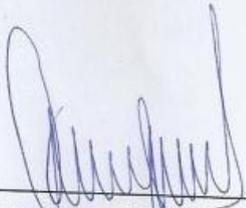
### CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación, los cuestionarios del trabajo de investigación titulado: **DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016**, a efectos de su aplicación por parte de las estudiantes de Administración Pública Br. Issis Madeleine Ramírez Reque y Saavedra Bances Graciela Bertha.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

DETALLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Coherencia de ítems			X	
Evidencia el problema a solucionar.			X	
Relación con los objetivos propuestos.			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia en el manejo de la información			X	

Chiclayo, Noviembre del 2016.

  
Failoc Piscoya Dante Roberto  
DNI N° 16481873

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

Yo, **ONESIMO MEGO NUÑEZ** con DNI N° 16451057, especialista en Administración, ostento el grado de Doctor en Administración adquirido por la Universidad Nacional de Trujillo.

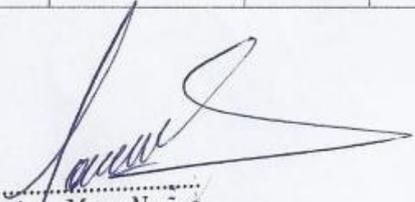
### CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación, los cuestionarios del trabajo de investigación titulado: **DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CHICLAYO, 2016**, a efectos de su aplicación por parte de las estudiantes de Administración Pública Br. Issis Madeleine Ramírez Reque y Saavedra Bances Graciela Bertha.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

DETALLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Coherencia de ítems			X	
Evidencia el problema a solucionar.			X	
Relación con los objetivos propuestos.			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia en el manejo de la información			X	

Chiclayo, Noviembre del 2016

  
.....  
Dr. Onésimo Mego Nuñez  
MBA. Lic. Administración  
CLAD: 02946

## FOTOS

