



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

**Propuesta de un Proceso Administrativo para mejorar la
Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa
de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Cabanillas Castillo, Bryan Joel (orcid.org/0000-0003-3557-9684)

ASESORA:

Mg. Argomedo Odar Lizbeth Jhahaira (orcid.org/0000-0002-2584-8716)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedico los resultados de este estudio a toda mi familia. Sobre todo, a mi madre que me apoyó y tomó el control de mí, tanto en los buenos como en los malos momentos. Agradecer también por darme las enseñanzas adecuadas para afrontar todos los problemas en el transcurso de la vida.

Mi familia me ha enseñado a convertirme en la persona que soy actualmente, así como los valores y principios que he desarrollado a lo largo de los años, todo esto con cantidades de amor y sin recriminarme nada.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mis padres por el gran apoyo que siempre me brindan en todo lo que hago para cumplir mis objetivos, tanto personales como académicos. Su cariño y aprecio siempre funcionaron como un motor que me impulsó a nunca rendirme, independientemente de cuál sea la situación en la que me encontrará, así como también han contribuido de manera económica en todo mi desarrollo personal y académico.

De la misma forma, también agradezco a mi tutor por la dedicación y el esfuerzo que se tomó para lograr que yo desempeñara el mejor trabajo, porque sin sus palabras y continuas correcciones este trabajo no habría podido ser culminado. Además, agradecer también a todos los docentes que en algún momento tuvieron un consejo o una enseñanza que brindarme porque gracias a todos se logró forjar la personalidad con la que cuento el día de hoy, ya que la forma de pensar y actuar que tengo es consecuencia de las enseñanzas y conocimientos que adquirí por medio de ellos.

Finalmente, agradecer a la institución en la que me he formado porque la exigencia que propuso fue la idónea para lograr obtener mi tan deseado título, así como también agradezco a cada uno de los trabajadores que se esfuerzan cada día por lograr el mejor desempeño de la institución.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	12
3.2. Variables y operacionalización.....	12
3.3. Población, muestra y muestreo.....	13
3.3.1. Población.....	13
3.3.2. Muestra.....	14
3.3.3. Muestreo.....	14
3.3.4. Unidad de análisis.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimiento.....	16
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos Éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	21
4.1. Identificar los procesos de la Gestión del Talento Humano del Área Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.....	21
4.2. Determinar el nivel de Gestión del Talento Humano que se da actualmente en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.....	48
4.3. Plantear un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.....	70
V. DISCUSIÓN.....	77
VI. CONCLUSIONES.....	81
VII. RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS.....	1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	15
Tabla 02. <i>Método de análisis de datos</i>	18
Tabla 03. <i>Ficha de Puesto de Trabajo para equipo de Bienestar Social</i>	71
Tabla 04. <i>Ficha de Puesto de Trabajo para equipo de Escalafón</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. <i>Flujograma para el procedimiento de la investigación</i>	17
Figura 02. <i>Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	50
Figura 03. <i>Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	51
Figura 04. <i>Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	52
Figura 05. <i>Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	53
Figura 06. <i>Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	54
Figura 07. <i>Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	55
Figura 08. <i>Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	56
Figura 09. <i>Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	57
Figura 10. <i>Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	61
Figura 11. <i>Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	62
Figura 12. <i>Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	63
Figura 13. <i>Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano</i>	64
Figura 14. <i>Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	65
Figura 15. <i>Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	66
Figura 16. <i>Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	67
Figura 17. <i>Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo</i>	68

RESUMEN

En este trabajo se tiene como objetivo el proponer un Proceso Administrativo que mejore la Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa. Para el logro del objetivo principal, primero se identificaron los procesos de la Gestión del Talento Humano aplicados en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, para luego determinar cuál es el nivel de Gestión con el que se cuenta dentro de la institución y finalmente plantear un Proceso Administrativo que mejore la Gestión del Talento Humano. Para la investigación se contó con la muestra de todos los trabajadores contratados dentro de las áreas pertenecientes al Área Administrativa dentro de la UGEL Santa. Los resultados dentro de la investigación se determinaron mediante los objetivos planteados, para el primer objetivo se aplicó principalmente instrumentos de observación y fichas para conocer cuáles eran los procesos que se aplicaban dentro de las 6 áreas pertenecientes al área administrativa, obteniendo una secuencia de procesos individuales donde se ejemplificaba cada actividad realizada por equipo. Para los resultados con respecto al segundo objetivo, se seleccionaron 2 equipos pertenecientes al Área Administrativa dado que eran los únicos equipos que requerían una mejora de Gestión relacionada al Talento Humano, para los cuales se aplicaron encuestas y entrevistas que tenían el objetivo de plasmar un perfil profesional idóneo para el equipo. Finalmente, para el tercer objetivo se planteó un nuevo perfil profesional ideal para las dos áreas que requieren personal calificado, para lo cual se propuso una ficha de puesto de trabajo que ejemplifique a la persona ideal para los requerimientos de cada equipo. Concluyendo que dentro del Área Administrativa todas las áreas tienen distintos problemas, en los cuales dos áreas tenían problemas de índole personal y los demás si bien tenían problemas, pertenecían a problemas de presupuesto.

Palabras clave: Talento humano, administración, personal.

ABSTRACT

The objective of this work is to propose an Administrative Process that improves the Management of Human Talent in the Administrative Area of the Santa Local Educational Management unit. To achieve the main objective, the Human Talent Management processes applied in the Santa Local Educational Management Unit were first identified, to then determine the level of Management that is available within the institution and finally propose a Process Administrative that improves the Management of human talent. For the investigation, the sample of all the workers hired within the areas belonging to the Administrative Area within the UGEL Santa was used. The results within the investigation were determined through the proposed objectives, for the first objective, observation instruments and sheets were mainly applied to know which were the processes that were applied within the 6 areas belonging to the administrative area, obtaining a sequence of individual processes. where each activity carried out by the team was exemplified. For the results with respect to the second objective, 2 teams belonging to the Administrative Area are selected since they were the only teams that required an improvement in Management related to Human Talent, for which surveys and interviews were applied with the objective of capturing a profile ideal professional for the team. Finally, for the third objective, a new ideal professional profile was proposed for the two areas that require qualified personnel, for which a job description was proposed that exemplifies the ideal person for the requirements of each team. Concluding that within the Administrative Area all the areas have different problems, in which two areas had problems of a personal nature and the others, although they had problems, belonged to budget problems.

Keywords: Human talent, administration, personnel

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto empresas como instituciones buscan la optimización en todos los aspectos posibles y uno de los aspectos que se estuvo tomando en cuenta para lograr un mejor aprovechamiento de su personal y recursos fue la implementación de una Gestión de Talento Humano. El término Gestión del Talento Humano se encuentra referido al desarrollo de los trabajadores, y a la incorporación y retención de los mismos; además, también se centra en lograr que los trabajadores exploten todo su potencial dentro de sus puestos de trabajos o reasignarlos a un puesto donde puedan hacerlo. Según Chiavenato (2009), las tendencias que existen en la actualidad tienen un enfoque más amplio que el de hace años, como es el caso del enfoque en la administración de personas. Esto quiere decir que la administración además de estar referidos a la organización como fue desde su inicio, también toma en cuenta a los colaboradores y asociados dentro de la empresa, ya que son ellos los que tienen un mejor entendimiento del funcionamiento general y pueden dar grandes aportes. La importancia de lograr una buena aplicación del talento humano se halla en los costos que se dan por los procesos de capacitación y de selección de personal, los cuales son elevados para algunas empresas y, por lo tanto, es mucho más rentable colocar al personal en posiciones donde sus habilidades sean utilizadas óptimamente.

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que se empezó a tener una nueva visión acerca de las personas, dejando de lado la idea de solamente trabajadores, y pasando a ser denominados como asociados y personal colaborativo en la empresa. Por ese motivo, se modificó el nombre de Recursos Humanos para dar paso a Gestión del Talento Humano. Esta área debe tener la capacidad de identificar el potencial que poseen los trabajadores y bosquejar los requerimientos que necesitan para su desarrollo, asimismo debe realizar un seguimiento constante a los estados de satisfacción que tengan, con el objetivo de orientar la gestión al cumplimiento de los requerimientos. El desafío que tiene el área en la actualidad es lograr encontrar y retener a los profesionales

que tengan las mejores características de desempeño, y es un desafío debido a que la transformación digital está generando una escasez de talento en los candidatos, lo cual es diferente a lo que sucedía hace unos años en donde la atracción de candidatos era lo más importante. En resumen, los recursos capacitados cada vez son más escasos y las empresas e instituciones son conscientes de ello, lo cual ocasiona una necesidad de mejorar el manejo de los recursos humanos, además de atraer y conservar los talentos que se encuentran vigentes. La aplicación de una ideal Gestión de Talentos Humanos no está limitado a empresas sino también abarca a las instituciones que se encarga de funciones públicas como es el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa (UGEL Santa), esta institución está encargada de gestionar todas las funciones y labores de las entidades educativas que tenga en su asignación. Además, es la responsable de la garantía de un servicio educativo de gran nivel y de calidad en todas las modalidades y niveles de acuerdo al sistema educativo, esto abarca tanto como el personal que es incluido dentro de las instituciones como también los recursos financieros, la infraestructura, las tecnologías que se aplican y todo lo que sirva de apoyo a la mejora del servicio educativo. Como ya se mencionó, la Unidad de Gestión Educativa Local Santa tiene una enorme cantidad de responsabilidades con respecto a la educación y es debido a eso que se necesita un personal óptimamente capacitado y con cualidades para desarrollar las actividades sin cometer errores. El problema que radica dentro de esta entidad está basado en las acumulativas tareas y trabajos a los que está expuesto constantemente, y que puede generar pérdidas de tiempo e incluso fallos que perjudicarían su imagen. Las áreas donde constantemente existe una gran presión de trabajo son las encargadas de la recepción y orden de las resoluciones que son constantemente emitidas, llegados a punto donde el personal tiene acumulaciones de documentos durante un tiempo considerado. Asimismo, el área de inventario y almacenamiento está constantemente encargado de revisar y contabilizar todos los recursos, como también debe dar y conseguir los requerimientos que las

otras áreas necesitan. Finalmente, al área de finanzas es una de las más importantes de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, debido a que debe gestionar todo los recursos económicos y gastos que se tengan pensado o sean necesarios de hacer. La Unidad de Gestión Educativa Local Santa tiene un buen funcionamiento en términos generales, pero al enfocar los detalles se notan algunos problemas que pueden ser mejorados si se aplica una mejor gestión al personal que se encuentra laborando actualmente. Por todo lo dicho, se planteó la próxima pregunta de investigación: ¿Qué cambio en el proceso administrativo sobre la Gestión Actual del Talento Humano podrá mejorar el Área Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa?

Con respecto a la justificación, el estudio se basó principalmente en tres aspectos, el primer aspecto fue de manera teórica, ya que la información usada y requerida para proponer los cambios en el proceso administrativa fue extraída de diversos artículos científicos y fuentes confiables, y además logrando adquirir un mayor conocimiento acerca del talento humano. En el aspecto práctico, se espera que pueda lograr una mejora en el desarrollo de los trabajadores, así como también contribuir a la mejora en la distribución de los mismos, buscando la comodidad y el mejor clima laboral posible sin perder el potencial que se tiene. Finalmente, el nivel social lograría un beneficio en los trabajadores y su potencial, debido a que alcanzar un nivel alto de capacidad y ser usado de mejor manera, conseguiría que los trabajadores tengan la total de comodidad en sus posiciones. Asimismo, lograr buenos resultados permitiría que el plan sea ejercido en diversas entidades, permitiendo un crecimiento global tanto en productividad como en capacidades de los talentos humanos.

Asimismo, se planteó el objetivo general siguiente: Proponer un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa. Con la finalidad de cumplir el objetivo general propuesto, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar los procesos de la Gestión

del Talento Humano del Área Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, así como también Determinar el nivel de Gestión del Talento Humano que se da actualmente en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa y finalmente Plantear un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.

II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes internacionales pertenecientes a la variable Gestión de Talentos Humanos se encuentra Salamanca (2019), el cual tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejora de planeación estratégica de los talentos humanos administrativos existentes en una universidad nacional. Para lograr el objetivo deseado se implementaron diversas herramientas capaces de hacer aportes al proceso del plan estratégico, siempre considerando el talento humano como variable de mejora. Los resultados que se concluyeron fueron que la utilización de instrumentos que apoyen al pensamiento sistemático y a los objetivos planteados permiten la mejora de la administración de sus talentos humanos e impactan de manera favorable en los procesos.

Romero y Salcedo (2019) realizaron una investigación acerca de una entidad pública que poseía un problema de pérdida en sus competencias intelectuales, los cuales se demostraron mediante auditorías internas. La cual tuvo como objetivo la propuesta de estrategias que permitieran mejorar la Gestión del Talento Humano actual. La investigación fue cualitativa y se tomó en consideración un análisis de contenido de toda la información recopilada tanto oral como escrita. Los resultados demostraron que existe una escasez de recursos para lograr una buena Gestión del Talento Humano, además de que el compromiso y la formación del personal es carente. Con la finalidad de combatir los defectos encontrados, se propusieron diversas estrategias mediante un adecuado plan de acción y enfocado a cada componente de la organización.

En los antecedentes nacionales se tiene a Reátegui (2020), el cual tuvo como finalidad determinar cómo influye la Gestión del Talento Humano en la productividad de los profesionales en el personal de tres instituciones educativas públicas de la UGEL 05. Para esta investigación se usó la metodología deductiva, del tipo descriptivo y con un diseño no experimental, además contó con una muestra de 171 trabajadores distribuidos en las distintas instituciones educativas, a los que se les aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert. Los

resultados demostraron que la gestión tiene influencia en la variable denominada productividad del personal de la UGEL, basándose en una significancia estadística de 0.000.

Delgado (2018) realizó una investigación con el objetivo de determinar el nivel de efecto que poseía el modelo de Gestión del Talento Humano hacia el trabajo colaborativo del personal. El tipo de investigación es aplicado y con diseño propositivo, además tanto la población como la muestra fueron conformadas por 15 docentes de cierto nivel académico. Asimismo, las técnicas destinadas a la aplicación fueron la encuesta y la observación, y los instrumentos fueron la ficha de observación y la encuesta. La conclusión que se tuvo en esta investigación fue que la propuesta a desarrollar tiene un efecto de mejora en los docentes, logrando que sobrepasen el nivel regular del test hacia indicadores más altos de la escala. El modelo de Gestión del Talento Humano si permitiría un desarrollo adecuado a los docentes en el trabajo colaborativo, basándose en el desarrollo de una identidad relacionada a la docencia y la profesionalidad.

Asimismo, Toledo (2018) tuvo como objetivo determinar la relación entre Gestión del Talento Humano y competencias laborales. Su investigación fue de tipo básico, nivel correlacional y posee un diseño no experimental transversal. Referente a la muestra, tuvo un total de 80 usuarios internos sometidos a dos encuestas enfocadas en diferentes variables, permitiendo tener una recolección de datos más sencilla. Los resultados de la investigación fueron basados en distintos análisis, y tomando en consideración el nivel correlacional según el coeficiente Rho de Spearman y la significancia menor del 5%; concluyendo que la relación existente entre ambas variables es significativa.

Cachique (2018) realizó una tesis de investigación con el objetivo de describir la Gestión del Talento Humano de los trabajadores de un centro de salud. La muestra de esta investigación está conformada por 35 trabajadores, cuenta con un tipo de investigación básica y el diseño de estudio es no experimental debido a que no se plantea un cambio en la realidad. Se utilizaron diversas técnicas tales como el

fichaje, la observación y la encuesta, también se usaron las fichas bibliográficas y cuestionarios como instrumentos.

También Saavedra (2019) en su trabajo de investigación tuvo el objetivo de proponer una Gestión del Talento Humano con el propósito de mejorar el desempeño laboral, usando como guía los fundamentos teóricos de ambas variables y un enfoque cuantitativo. La investigación fue del tipo no experimental y contó con una población de 83 servidores públicos, además de usar la técnica de la encuesta para lograr recolectar datos. Los resultados obtenidos demuestran que el 73.5% consideran como regular la Gestión del Talento Humano y el 66.3% califica con una valoración de muy bueno al Desempeño Laboral. Finalmente dando la propuesta del plan de Gestión del Talento Humano con la finalidad de mejorar el Desempeño Laboral, para lo cual se propusieron diversas actividades como planes de capacitaciones, talleres que mejoren la comunicación efectiva, reconocimientos, entre otros.

De la misma manera, en la variable proceso administrativo se encontraron tanto antecedentes internacionales como antecedentes nacionales. Dentro de los antecedentes internacionales esta la investigación de Omarza, Reyes, Cepeda y Torres (2020) que tuvo como objetivo generar una evaluación de los riesgos y realizar una gestión a los procesos administrativos de la Municipalidad. La metodología fue de tipo descriptiva no experimental con una muestra de 116 funcionarios, en los resultados se demostró que cuenta con dos debilidades de gran magnitud que son la movilización restringida por falta de vehículos y la falta de coordinación entre los departamentos.

Asimismo, Peralta, Erazo y Narváez (2019) realizaron una investigación cuantitativa que tuvo el objetivo de diseñar una herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo. Para la recopilación de datos se recurrió a una revisión bibliográfica de diversas bases de datos, para luego realizar la aplicación de una encuesta que mide el estado actual de los procesos

administrativos y también hallar los componentes del modelo de la gestión de la institución investigada.

Entre los antecedentes nacionales se encuentra Ruiz, Huaranga, Moscoso y Flores (2020) que tuvieron el objetivo de mostrar la relación de la Gestión Administrativa en los docentes de nivel inicial de la RED 19 UGEL 01. La investigación fue de tipo básico y diseño descriptivo, además la muestra estuvo conformada por un total de 102 profesores de nivel inicial que fueron sometidos a un cuestionario escala Likert de 24 ítems. Los resultados confirmaron la relación existente entre el liderazgo de la dirección y la gestión administrativa en las distintas instituciones educativas.

Rumin (2018) realizó una investigación con el objetivo de mejorar el proceso administrativo de la atención de los requerimientos de productos en un hospital nacional. La información de la investigación se recopiló mediante encuestas que fueron dirigidas al personal administrativo de las áreas de la organización. Los resultados demostraron la existencia del desconocimiento sobre proceso administrativo por parte del personal administrativo para la emisión de los materiales necesarios, y se concluyó que la implementación de los procesos administrativos es requerida en la entidad para lograr una mejora en los procesos.

En la investigación de Acevedo (2018) se enfocó en la mejora del proceso administrativo mediante la aplicación un sistema web en una institución educativa, en la cual se buscó la mejora en el proceso de entrega de notas, las consultas a los padres y los reportes. La investigación fue de tipo tecnológico, con un nivel de correlación y su muestra fueron los padres de familia de la institución educativa. Llegando a la conclusión de que la implementación del sistema web permitió la mejora del proceso de la administración en el aspecto académico de la institución educativa.

Para el presente estudio se tomó en cuenta diversas teorías respecto al tema, los cuales fueron obtenidas de fuentes bibliográficas para analizar los conceptos simples de Proceso administrativo y Gestión del Talento

Humano para lograr una propuesta. El primer concepto en definir es el de la variable Gestión del Talento Humano, el cual es un concepto que abarca principalmente a los integrantes, colaboradores o personal de una empresa. Según Castro y Delgado (2020) nos afirman que en la actualidad el personal es determinado como un factor importante y clave dentro de las instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas. Por este motivo, la búsqueda de personal y el reclutamiento de un personal idóneo son procesos claves para lograr buenos resultados y el área de personal debe desarrollar constantemente procesos que permitan buscar la optimización del desempeño.

El papel que tiene el personal dentro de una organización es de suma importancia debido a la relación directa que tiene con el trabajo, ya que no solo se trata de personas realizando sus actividades sino también generan un ambiente y un compromiso hacia la organización. Por ese motivo se originó la gestión de los recursos humanos, la cual está centrada en conseguir que los objetivos establecidos sean cumplidos de manera eficiente y eficaz por parte del personal. Para Armijos, Bermúdez y Mora (2019), la gestión de los recursos humanos tomó mucha importancia con el paso del tiempo, dejando de lado solo la selección y contratación de personal para tomar también en consideración las políticas empresariales, la organización, coordinación, desarrollo y control de un desempeño ideal de los trabajadores dentro de la empresa.

Actualmente el concepto de recursos humanos para referirse a los trabajadores ya no es el idóneo, por lo que se cambió la denominación a talento humano. Esta renovación se dio principalmente por el cambio de visión acerca de los trabajadores dentro de la organización, dejando de ser denominados como recursos y pasar a ser llamados como talentos, generados por una ideología en la que se define que la mejora de los trabajadores genera optimizaciones en la organización. Asimismo, Barrios, Olivero y Figueroa (2020) afirman que la Gestión del Talento Humano debe ser vista a futuro constantemente con el objetivo de anticipar las variaciones que pudieran existir y lograr evaluar las

consecuencias que podrían llegar a ocasionar. Logrando que las personas adquieran esta visión y puedan desempeñar un papel esencial dentro de su posición, para permitir que los empleados encuentren y empleen el conocimiento, además de motivarse a realizar el trabajo en equipo. De la misma manera, Ramírez, Chacón y Valencia (2019) afirman que la Gestión del Talento Humano como estrategia de la organización busca mantener una orientación táctica en la que sean apoyados por el personal mediante el desarrollo, la aceptación, la contención y los trabajos, esto se logra con estrategias que permitan incrementar el aprovechamiento del personal para la empresa.

Una vez definido los conceptos de la Gestión del Talento Humano y como evolucionó con el tiempo, también es relevante definir los conceptos básicos de lo que significa un Proceso Administrativo. En primer lugar, se define al proceso administrativo como el conjunto de etapas que son utilizadas para solucionar un problema relacionado con la administración de la organización. De la misma forma, Hernández y Hernández (2019) coinciden que es una consecuencia de etapas mediante las cuales se realiza la práctica administrativa.

La importancia de un proceso administrativo para una organización radica en que su correcta aplicación permite sacar provecho al personal, los recursos técnicos y las existencias que tiene la organización, también permite tener un control organizado en los recursos y lograr su disponibilidad eficientemente. Asimismo, Camaño, Bustamante y Cabezas (2018) nos dan una idea más clara y enfocada del proceso administrativo, afirmando que la administración está definida como la acción de proveer, organizar, direccionar, establecer y examinar.

Briones, Guanín, Morales y Bajaña (2019) afirman que el proceso administrativo es el responsable de establecer las relaciones que permiten realizar la planificación, organización, dirección y control, mediante forma sistemática, holística y sinérgica. Por este motivo, el proceso administrativo se divide en 2 etapas dependiendo de su ejecución y dentro de esas etapas se encuentran las 4 fases principales ya mencionadas.

La primera etapa general del proceso administrativo es la Etapa Mecánica, dentro de la cual se encuentran dos fases: Fase de Planificación y Fase de Organización. La fase de planificación es el paso inicial del proceso administrativo, es el momento en el que se establecen las metas y los objetivos de la organización, además de especificar la forma en la que se pretende llegar a los objetivos. La importancia de la planificación consiste en reducir el margen de error al realizar las estrategias, se centra en la visión futura de la organización así que está basado en proyecciones e ideas a futuro. Luego se continua con la segunda fase llamada organización, la cual consiste en distribuir las actividades y responsabilidades hacia el personal que posee la organización. Para que la fase sea realizada de manera idónea, los grupos de trabajo deben trabajar en coordinación y de manera unificada. El punto de realizar esta fase es asignar los objetivos específicos a los distintos trabajos que existen en la empresa. La segunda etapa general es la Etapa Dinámica, dentro de la cual se encuentran la Fase de Dirección y la Fase de Control. La fase de dirección es la fase más dinámica de todo el proceso porque deja de lado las fases teóricas anteriores y pone en movimiento el funcionamiento interno de la empresa. La última fase del proceso es la fase de control, la cual se encarga de tener la seguridad que las acciones definidas con anterioridad sean ejecutadas según fueron establecidas. Tener el control de las actividades que se realizan permite que el análisis para encontrar puntos altos y bajos sea mucho más sencillo, y una vez conseguidos los datos se pueda realizar las correcciones y modificaciones necesarias para erradicar las deficiencias.

Las organizaciones deben ser constantes en el cuestionamiento de sus procesos, el proceso administrativo es un programa muy viable porque no solo se encarga de satisfacer los objetivos establecidos, sino también lo logra empleando los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. Por eso, Duque (2018) afirma que la base del proceso administrativo es desarrollar de manera ordenada, intercomunicada, reciproca y participativa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación fue aplicada debido a que la investigación está basada en encontrar soluciones mediante un plan propuesto. El diseño de la investigación fue el no experimental transversal, debido a que la variable independiente no fue modificada, sino fue observada y estudiada en su ambiente natural para luego ser analizada de acuerdo al estudio. Según Rodríguez y Mendivelso (2018), el diseño transversal es clasificado como un estudio de observación de carácter individual que cumple con dos propósitos principales, el descriptivo y el analítico. También, afirma que la característica de este tipo de diseño es que el investigador no interviene en el ambiente natural.

3.2. Variables y operacionalización

En la presente investigación se tomó en consideración a dos variables, la variable independiente fue denominada como Proceso Administrativo y la variable dependiente fue la Gestión del Talento Humano. Asimismo, para la operacionalización de las variables se les dividió en sus respectivas dimensiones e indicadores con la finalidad de reconocer cuales serían los instrumentos y herramientas ideales (Anexo 01).

Variable independiente: Proceso Administrativo

Orellana, Orellana, Olivo y Tambo (2020) afirman que el proceso administrativo es considerado relevante para dar solución a la diversidad de problemas generados en la administración. Por eso muchas organizaciones recurren a este proceso para encontrar la forma de conseguir sus objetivos con el uso más eficiente de sus recursos. Asimismo, Pagola (2018) concuerda que esta administración permite que el logro de objetivos sea mediante el uso adecuado de los recursos que posee y utiliza la empresa, estos recursos

pueden incluir a los talentos humanos y las relaciones humanas existentes en las actividades, las cuales se potencian mediante la motivación y un correcto liderazgo que permite cumplir los planes propuestos.

Variable dependiente: Gestión del Talento Humano

Macias, Ruiz y Valdivieso (2020) dicen que la globalización ha formado grandes retos a los cuales la Gestión del Talento Humano debe afrontarse, todo esto debido a los cambios dados en la sociedad, la economía y la tecnología. Dando prioridad a la resolución de problemas de diversa índole como la calidad, productividad y competitividad. Asimismo, Ramírez, Espindola, Ruiz y Huguet (2019) define a la Gestión del Talento Humano desde la estrategia como un proceso que consiste en desarrollar las cualidades competitivas y crear una organización bien estructurada que sea rentable. También se define como un instrumento administrativo, que requiere de diversos procesos como la elaboración e implementación.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Robles (2019) define mediante fuentes de otros autores que la población usada como objeto de estudio es el conjunto de la totalidad de elementos que nos interesan para la investigación. Por lo mencionado, la población del estudio de esta investigación son los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.

Criterios de inclusión: Son las características que permiten que los elementos sean elegidos para la participación en la investigación. En la investigación se consideró como criterio de inclusión a los

trabajadores contratados y que cumplan con las horas semanales requeridas.

Criterios de exclusión: Abarcan las características de los elementos de la población que impiden su participación dentro de la investigación. Asimismo, en esta investigación el criterio de exclusión que se consideró fueron los trabajadores que son contratados solo para actividades temporales.

3.3.2. Muestra

Robles (2019) define a la muestra como el subconjunto de la población en la cual se realizará la investigación. Asimismo, López (2004) coincide con la afirmación anterior, en que la muestra es una parte del todo con la que se llevará a cabo la realización de la investigación. Por tal razón, se decidió elegir las áreas con trabajadores contratados, las cuales se encuentran dentro de Unidad de Gestión Educativa Local Santa.

3.3.3. Muestreo

López (2004) define al muestreo como la metodología que se utilizó para poder seleccionar a los elementos de la muestra que se tomaron de la totalidad de población. En el caso de esta investigación se consideró el tipo de muestreo probabilístico-aleatorio.

3.3.4. Unidad de análisis

Azcona, Manzini y Dorati (2013) definen a la unidad de análisis como el tipo de objeto delimitado por la persona a investigar. En la investigación, la unidad de análisis que se tomará en cuenta será el trabajador estándar de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Amaya y Troncoso (2017) afirman que el punto más importante al momento de desarrollar la investigación es la recolección de datos. Para lo cual existen diversos métodos que se han fortalecido a lo largo de los años, entre los cuales están la entrevista, la observación y la discusión. La decisión para elegir los instrumentos depende de los objetivos, la metodología y la información requerida en la investigación. En la tabla 1 se muestran las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para reunir la información correspondiente a las variables.

Tabla 01. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
Variable Independiente: Proceso Administrativo	Encuesta	Cuestionario sobre el Proceso Administrativo actual (Anexo 03).	Trabajadores de las áreas administrativas
	Ficha	Ficha de Puesto de Trabajo (Anexo 07).	Jefes de Áreas Administrativas
	Entrevista	Guía de entrevista sobre el desarrollo del Proceso Administrativo Actual (Anexo 04).	Director del Sistema Administrativo

Variable Dependiente: Gestión del Talento Humano	Encuesta	Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano (Anexo 02).	Trabajadores de las áreas administrativas
		Cuestionario de Análisis de Trabajo (Anexo 08).	
	Entrevista	Guía de entrevista acerca del potencial del talento humano (Anexo 05).	Jefes de Áreas Administrativas
Observación	Guía de observación de las actividades en las áreas administrativas (Anexo 06).	Actividades de la organización	

Fuente: *Elaboración propia*

Para López et al (2019) la validación de los instrumentos es considerada un estudio que posee características y procedimientos, todo esto demostrado por su gran valor y rigor científico

3.5. Procedimiento

En la siguiente figura se muestra mediante un flujograma todos los procedimientos y caminos que se deben tomar para llegar

a cumplir el objetivo general, definiendo en cada objetivo específico las acciones y decisiones que se realizarán.

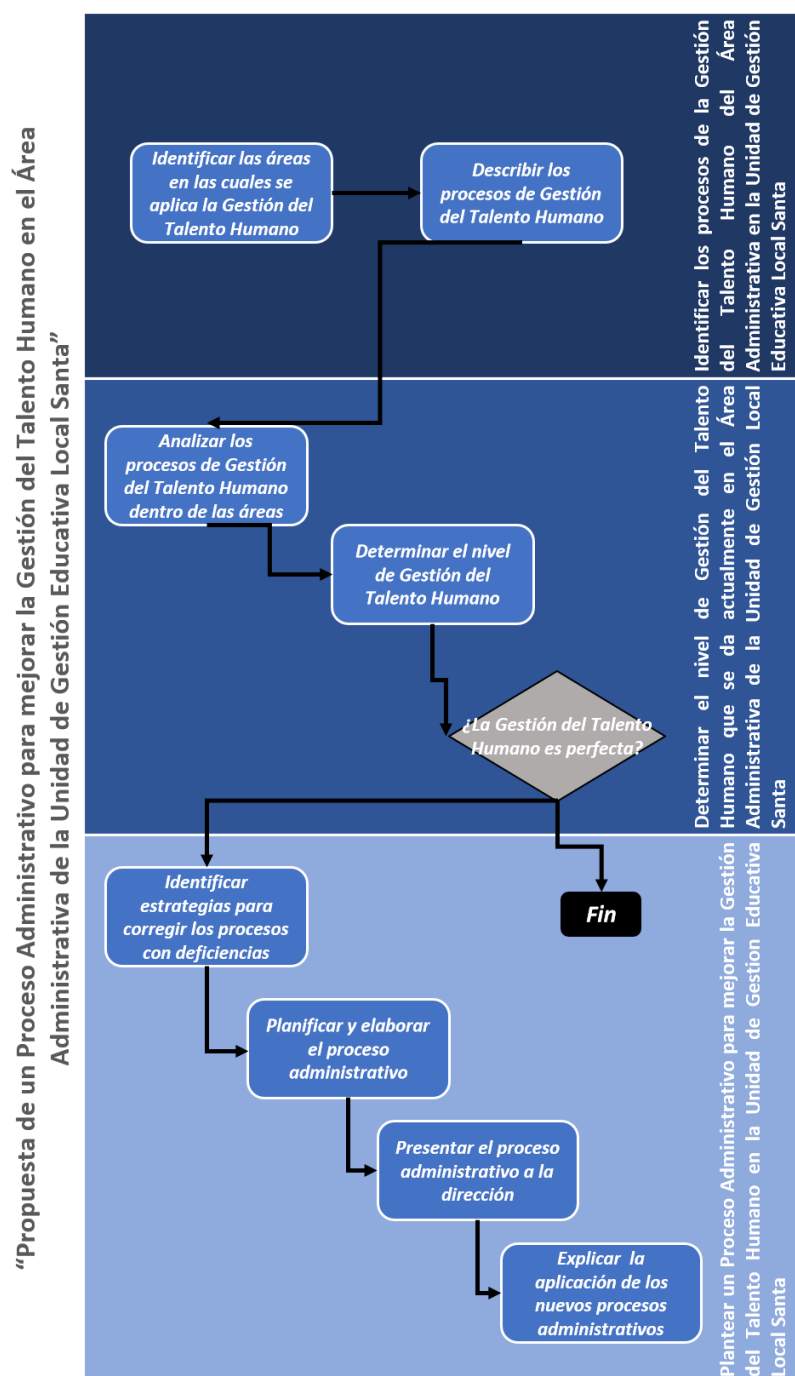


Figura 01. Flujograma para el procedimiento de la investigación

Fuente: Elaboración propia

3.6. Método de análisis de datos

En la siguiente tabla se muestran las técnicas y los instrumentos que se usarán para analizar los datos respecto a cada uno de los objetivos con la información obtenida.

Tabla 02. *Método de análisis de datos*

Objetivos	Técnica	Instrumento	Resultado
Identificar los procesos de la Gestión del Talento Humano del Área Administrativa en la Unidad de Gestión Local Santa	Observación	Guía de observación de las actividades en las áreas administrativas (Anexo 06).	Descripción de las características en el estilo de trabajo de las diversas áreas.
	Encuesta	Cuestionario de Análisis de Trabajo (Anexo 08).	Descripción del trabajador y sus actividades destinadas por puesto de trabajo.
	Entrevista	Guía de entrevista sobre el desarrollo del proceso administrativo actual (Anexo 04).	Descripción del Proceso Administrativo que se rige en la actualidad.
	Encuesta	Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano (Anexo 02).	Conformidad de trabajadores sobre la Gestión del Talento Humano.

Determinar el nivel de Gestión del Talento Humano que se da actualmente en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa	Encuesta	Cuestionario sobre el Proceso Administrativo actual (Anexo 03).	Conformidad de trabajadores sobre el Proceso Administrativo actual.
	Entrevista	Guía de entrevista acerca del potencial del talento humano (Anexo 05).	Descripción del desarrollo del talento humano.
	Encuesta	Cuestionario de Análisis de Trabajo (Anexo 08).	Descripción del trabajador y sus actividades destinadas por puesto de trabajo.
Plantear un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa	Entrevista	Guía de entrevista sobre el desarrollo del proceso administrativo actual (Anexo 04).	Descripción del Proceso Administrativo que se rige en la actualidad.
	Ficha	Ficha de puesto de trabajo (Anexo 07).	Descripción del trabajador dentro de su puesto de trabajo.

Fuente: *Elaboración propia*

3.7. Aspectos Éticos

Viorato y Reyes (2019) afirman que en caso de no cumplir con la ética dentro una investigación, esta puede resultar mal en su desarrollo tanto para los involucrados como para toda la investigación debido a las irregularidades que se generan. El presente estudio será desarrollado basándose en el código de ética de la Universidad Cesar Vallejo, con el cumplimiento de los artículos que se encuentran en la Resolución de Consejo Universitario N°0275-2020/UCV. Por lo que, según el artículo 4° se indica respecto a la recolección de datos, que el autor da su compromiso para no revelar información sobre las personas que están vinculadas a la investigación. Asimismo, según el artículo 8°, el autor mantendrá la compostura y mostrará respeto en todo el transcurso de la investigación. De la misma manera, según el artículo 7°, el autor cede el consentimiento para la publicación de los resultados al culmino de la investigación, mientras se mantenga las normas y la política del sitio donde se publicará. Finalmente, según el artículo 9°, se evitará todo tipo de plagio y para demostrarlo se usará el programa Turnitin, el cual está especializado para encontrar las similitudes con fuentes de diversas bases de datos.

IV. RESULTADOS

4.1. Identificar los procesos de la Gestión del Talento Humano del Área Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa

La investigación estuvo destinada al Área Administrativa existente dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, para lo cual se determinó en primer lugar cuales son los equipos existentes dentro de toda el área.

El Área Administrativa se encuentra dividido en 5 equipos principalmente, los cuales son:

- El equipo de Escalafón
- El equipo de Personal
- El equipo de Abastecimiento, el cual se encuentra anexado con Almacén y Patrimonio
- El equipo de Bienestar Social
- El equipo de Planillas, el cual se encuentra anexado con 30%
- El equipo de Tesorería y Contabilidad

Cada uno de los equipos tiene una cantidad de trabajadores destinados, los cuales se encuentran bajo una autoridad superior que se encarga de dirigir y administrar el equipo. Los jefes de cada equipo son:

- Cristina Nancy Soto Espinoza (Equipo de Escalafón)
- Asunción Carbajal Valverde (Equipo de Personal)
- Rosa Ruiz Álvarez (Equipo de Abastecimiento)
- Doris Rodríguez Zavaleta (Equipo de Bienestar Social)
- Gloria Guzmán Sáenz (Equipo de Planillas)
- Robert Moreno Salas (Tesorería y Contabilidad)

Una vez que se identificó los jefes correspondientes a cada equipo, se solicitó para realizar el primer instrumento planteado para el objetivo, el cual fue la Guía de Observación de las Actividades en las Áreas Administrativas (Anexo 06). La

aplicación del instrumento fue en el lapso de 1 día por equipo con la finalidad de presenciar las actividades generales, así como el comportamiento y el ambiente que se tiene en el espacio, además de poder conocer ligeramente a los trabajadores que están incluidos en cada equipo.

El análisis de las Guías de Observación de las actividades se dividió por cada equipo analizado:

➤ **Equipo de Escalafón:**

Se encuentra conformado con un total de 6 trabajadores que son divididos en dos sectores de trabajo que se desempeñan a la par, el primer sector se encuentra al inicio del ambiente y suele dar atención a las personas que tienen solicitudes. El segundo sector del ambiente se encuentra al fondo del departamento, es cuál es el lugar donde se guardan las fichas y los legajos de todos los docentes.

Una vez que se conoció el ambiente y los puestos, se realizó el instrumento y se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ El tiempo de llegada de los trabajadores exceptuando a los practicantes son a las 8:00 am – 1:00 pm, luego se tiene un receso de una hora y el siguiente horario es de 2:00 pm – 5:00 pm. La puntualidad se da de manera óptima debido a que los trabajadores marcan su asistencia mediante un sensor de huella dactilar, el cual también se marca por tarjetas en caso no se dé la posibilidad de marcar por huella dactilar.
- ✓ El ambiente laboral se encuentra dividido en dos sectores, el primer es donde se da la atención y se encuentra ordenado y limpio, no se encontró ninguna deficiencia respecto al orden. En el segundo es donde se encontró algunos problemas respecto al orden, partiendo de una acumulación y mala ubicación de materiales de oficina, principalmente de paquetes de

hojas bond que se encuentran encima de estanterías destinadas para almacenar cajas de legajos administrativos o en su defecto fichas administrativas. Además, el segundo sector es un ambiente que está en constante desorden debido a los constantes movimientos de fichas o legajos que luego deben ser recolocados en su posición original.

- ✓ La vestimenta usada en este equipo es de tipo casual generalmente, un estilo de vestimenta que da comodidad para la realización de las actividades en el segundo sector.
- ✓ Las actividades dentro del equipo son desarrolladas de manera complementarias entre los dos sectores mediante una comunicación adecuada, además que los tiempos y los métodos son los adecuados para que el desarrollo sea rápido y sin errores.
- ✓ El comportamiento que se da dentro del equipo es bueno, los compañeros de equipo tienen confianza debido al tiempo que llevan trabajando juntos, pero se tiene la seriedad adecuada cuando se atiende a los administrativos o se presentan problemas.
- ✓ El espacio destinado para el equipo de Escalafón es amplio y es lo suficientemente espacioso para poder atender a las personas y realizar sus actividades sin complicaciones.
- ✓ Todas las actividades que se desarrollan dentro del equipo tienen una secuencia y deben seguir unos pasos establecidos por el jefe del equipo, además de solicitar apoyo a otras áreas si es que se le necesita.
- ✓ En el equipo de trabajo todos conocen cuáles son sus actividades y como realizarlas, así que no se dan capacitaciones antes de empezar, pero si se realiza una capacitación para trabajadores nuevos o

practicantes que entren a realizar sus prácticas dentro del equipo. En todo caso, el equipo siempre está dispuesto a resolver sus dudas entre ellos de la manera más asertiva.

- ✓ La higiene personal dentro del equipo es idónea y adecuada a las actividades que se desempeñan, lo cual era predecible dado que son profesionales y conocen que el factor es higiene es básico.
- ✓ El tiempo de trabajo del equipo es de un largo tiempo, lo cual permite que se note la confianza tanto de afinidad como de profesionalismo al momento de desempeñarse, además se comparte la información para evitar rehacer actividades ya hechas por un integrante del equipo.
- ✓ El equipo de Escalafón forma parte de un trabajo en serie que sigue una secuencia de actividades que luego se transfiere a otro equipo para la continuación, el trabajo se da en complemento con otros equipos y áreas.
- ✓ El tiempo de trabajo en relación con el horario de trabajo es el correcto, lo que permite que las actividades se culminen entre los dos turnos de trabajo establecidos.
- ✓ El profesionalismo dentro del equipo de trabajo es el adecuado y se separa los temas personales con el trabajo, cada integrante sabe que se debe respetar los tiempos de receso y de refrigerio, lo cual logra que en el horario de trabajo solo se desatienda por temas urgentes y en caso de ausencia se solicite un permiso.
- ✓ El equipo de Escalafón divide las actividades entre todos los trabajadores y cada uno conoce cuáles son sus funciones que se les asigna.

- ✓ Dentro del equipo de trabajo se solicitan sugerencias u opiniones sobre las actividades, y los trabajadores las dan con una comunicación asertiva. Además, se usa la misma comunicación cuando algunos practicantes preguntan a las integrantes de mayor rango o autoridad.

➤ **Equipo de Personal:**

Se encuentra conformado por 5 trabajadores generalmente, y el espacio destinado para el desarrollo del equipo es el de una sola habitación, la cual cuenta con una puerta para el ingreso de los trabajadores y personas administrativas de la institución. Este equipo también realiza atención al cliente, mediante una ventanilla que se encuentra en una de las paredes de la habitación. Luego de conocer el ambiente y los trabajadores, se realiza la aplicación de instrumento:

- ✓ Dado que el horario de trabajo está controlado por un sensor de huella dactilar, los trabajadores llegan de manera puntual a los dos turnos de trabajo que se tiene en la institución.
- ✓ En el ambiente del equipo de Personal se mantiene un orden y una limpieza correcta, lo que permite que cada trabajador tenga libertad en su escritorio y pueda realizar sus actividades sin pérdida de archivos o documentos.
- ✓ La vestimenta que se tiene en el equipo es casual, una vestimenta normal para poder tener una mayor capacidad de desplazamiento, aunque las actividades no requieren demasiado de esta característica.
- ✓ Las actividades se desarrollan con un tiempo estimado normal para el tipo de actividad y la realización se da con la secuenciación correcta.

- ✓ Los trabajadores mantienen una postura profesional con cierto grado de confianza entre sí por el tiempo de trabajo que se tiene entre ellos.
- ✓ El tamaño del espacio destinado para el equipo de Personal es un tamaño necesario para los trabajos actuales, pero se necesitaría un tamaño mayor para todo el equipamiento que el equipo necesita tener.
- ✓ Los pasos establecidos para el desarrollo de las actividades es el correcta y autorizado por el jefe de equipo, el cual vigila que todos los procesos sean realizados correctamente.
- ✓ Las capacitaciones como en todos los equipos se dan netamente a los nuevos integrantes del equipo, como es el caso de nuevos contratos de trabajadores o los practicantes que se desempeñen en el área.
- ✓ La higiene es la adecuada como para cualquier equipo que tenga la madurez correcta y un grado de atención al público.
- ✓ Dado que el equipo tiene un considerable tiempo trabajando junto, se comparten muchas experiencias y confianza , la suficiente como para aclarar dudas o solicitar información que resulta algunos problemas dentro del conjunto.
- ✓ El equipo de Personal forma parte de una cadena de actividades con los otros equipos que forman parte del Área Administrativa, por lo que siempre trabaja en conjunto con los equipos como Escalafón, Planillas y Tesorería / Contabilidad.
- ✓ El tiempo de las actividades y el tiempo de trabajo tienen buena relación, y esto permite que las actividades sigan un buen curso con el paso de los días, evitando retrasos o acumulación de trabajos por culminar.

- ✓ Los trabajadores saben que no se puede desatender el puesto a menos que sean temas de urgencia, porque tienen tiempos de recesos o refrigerio.
- ✓ Cada uno de los trabajadores sabe cuál es su puesto y sus funciones correspondientes, y en caso de tener algunas dudas sobre las funciones, se le consulta al jefe de equipo.
- ✓ Los trabajadores pueden dar sus opiniones acerca del trabajo y sugerencias para la mejora del equipo, siempre y cuando sea de la manera correcta.

➤ **Equipo de Abastecimiento:**

Este equipo está formado por unos 5 trabajadores dentro de la habitación que forma parte del equipo de Abastecimiento, además también cuenta con un anexo llamado Almacén que cuenta con 2 trabajadores encargados de ese espacio. El espacio de Almacén esta aparte del espacio de Abastecimiento, pero a pesar de ubicarse en sitios distintos son parte del mismo trabajo, dado que Almacén es una subdivisión. Debido a las actividades que realiza no cuenta con una atención a personas ajenas de los administrativos pertenecientes a la institución. Luego de analizar el espacio y a los integrantes del equipo, se realiza el instrumento:

- ✓ La puntualidad se respeta porque se marca el horario mediante el sensor de huella digital, lo cual permite que el equipo se encuentre disponible para las solicitudes desde el primer minuto de ingreso.
- ✓ El ambiente en el que se desempeña el equipo se encuentra ordenado y limpio, no se encuentra una acumulación dentro del espacio y se mantiene una limpieza de los equipos y ambiente.

- ✓ La vestimenta es casual como en la mayoría de equipos, y es la vestimenta idónea porque en ocasiones suelen necesitar facilidad para el movimiento.
- ✓ El desarrollo de las actividades sigue las indicaciones de los jefes para poder desarrollarlas sin problemas, además de no ocasionar problemas de demora por la buena distribución de actividades.
- ✓ Entre los trabajadores del equipo se da un comportamiento adecuado, respetando las actividades de cada uno y solicitando ayuda en caso se necesite a la jefe.
- ✓ El espacio destinado para el equipo de Abastecimiento es pequeño, dentro solo alcanzan unas 2 personas más porque si no se genera una incomodidad por el pequeño espacio dentro.
- ✓ La secuencia y realización de las actividades es la adecuada, siendo guiada por los jefes porque ellos tienen mayor experiencia y conocimiento en las actividades.
- ✓ Las capacitaciones en el equipo de Abastecimiento se dan en ocasiones porque cuenta con practicantes que necesitan conocer de manera continua la forma de desarrollar las actividades.
- ✓ La higiene personal es adecuada, igual que en todos los demás equipos.
- ✓ Existe un grado de confianza entre las mayores autoridades del equipo, y con los demás se intenta que se acoplen al equipo generando la confianza esperada sin perder el profesionalismo.
- ✓ El equipo de Abastecimiento trabaja en conjunto con todas las áreas porque se encarga de la distribución

de todos los materiales con lo que cuenta, además de hacerlo en conjunto con el equipo de Almacén.

- ✓ Las actividades siguen un ritmo suficiente para evitar que se generen atrasos en las actividades.
- ✓ Los puestos no se desatienden porque se respetan los horarios de receso, con excepciones en asuntos de urgencia.
- ✓ Cada trabajador sabe que actividades les pertenecen, lo que permite una mejor organización de las funciones en el equipo.
- ✓ Todos pueden sugerir ideas para mejorar el desempeño del equipo o dar opiniones para mejorar el ambiente, siempre y cuando sea de manera asertiva.

➤ **Equipo de Bienestar Social:**

El “equipo de Bienestar Social” es un término general que se denomina, pero en este caso es mejor definirlo como Asistente Social porque en este “equipo” solo está incluida una sola persona que se encarga de la atención de los trabajadores y velar por su bienestar.

Luego de conocer a la persona encargada y el ambiente, se realiza el instrumento:

- ✓ La asistencia también es puntual, dado que igual que los trabajadores también marca su asistencia mediante el sensor.
- ✓ El espacio de Bienestar Social es un ambiente que se mantiene limpio y muy ordenado porque es muy importante su función para todos los trabajadores de la institución.
- ✓ La vestimenta es casual por la naturaleza de sus funciones, aunque anteriormente se requería más cuidado por la pandemia.

- ✓ Las actividades son realizadas cuando se solicitan y se requiere un procedimiento que está determinado por ser óptimo.
- ✓ La Asistente Social tiene un comportamiento amable con las personas que requieren de sus funciones, además de tener confianza con la mayoría de trabajadores por el tiempo de trabajo.
- ✓ El espacio destinado a la realización de sus actividades es suficiente para la atención de una persona, aunque tendría necesidad de contar con mayor equipo para el control de salud.
- ✓ Las actividades que realiza siguen un curso establecido por la institución, y en los casos de control de salud son guiados por normas establecidos.
- ✓ No se realizan capacitaciones dado que hay una única persona en ese equipo, pero cuenta con los conocimientos suficientes.
- ✓ La higiene es óptima, sobre todo porque sus funciones requieren que tanto el espacio como la persona deben tener una higiene especial.
- ✓ La Asistente Social trabaja en equipo con todos los trabajadores de la Institución porque debe encargarse de sus controles de salud.
- ✓ Distribuye de manera correcta para poder desempeñarse en todas sus actividades.
- ✓ No desatiende su posición y está pendiente de cualquier situación que pueda surgir en el horario de trabajo.
- ✓ La Asistente Social tiene clara sus funciones y conoce los pasos para su óptimo cumplimiento.
- ✓ Siempre tiene la disposición de escuchar a los demás y tomar en consideración sus opiniones o sugerencias.

➤ **Equipo de Planillas:**

Se encuentra conformado por 5 trabajadores que desempeñan sus actividades dentro un espacio, el cual tiene un anexo que se le denomina 30%. Este equipo cuenta con atención a las solicitudes que traen las personas, la cual se da por una única entrada en el departamento. Una vez conseguido la información básica, se aplicó el instrumento:

- ✓ Se respeta el horario que se establece dentro de la institución porque se tiene un control tanto de las entradas como las salidas por medio del sensor dactilar.
- ✓ El equipo tiene una gran cantidad de documentos que se requieren para poder desarrollar sus actividades, estos documentos o archivos se encuentran en todo el ambiente, pero guarda un grado de orden a pesar de su gran cantidad.
- ✓ La vestimenta usada es casual en la mayoría, pero hay algunos trabajadores que usa un estilo de vestir más formal, lo cual da una mejor imagen hacia el trabajo que desempeñan.
- ✓ Las actividades siguen una secuencia y se desarrollan de manera adecuada, pero el trabajo que realiza es demasiado, lo que genera una insuficiencia en el equipo.
- ✓ En el equipo de planillas se da un comportamiento muy profesional, lo cual es perfecto para el tipo de actividades que se realizan, pero aunque exista un comportamiento estricto, se trabaja en equipo y existe una comunicación idónea.
- ✓ El espacio donde se desarrolla el equipo es de un tamaño suficiente para el desarrollo de las actividades, aunque dentro hay materiales que ocupan un gran espacio que podría ser aprovechado de mejor manera.

- ✓ Las actividades que realizan con normalidad siguen un proceso que ya está establecido en todo el tiempo que se lleva desarrollando la institución.
- ✓ Al ser un equipo ya con un considerable tiempo de desempeño, ya cada integrante conoce las metodologías de las actividades y como realizarlas, por lo tanto, las capacitaciones no son necesarias para ese equipo.
- ✓ La higiene personal es adecuada, cada persona cuida de buena manera su imagen como trabajador y profesional.
- ✓ Como ya mencioné antes, el equipo tiene un tiempo considerable desempeñándose juntos por lo que las experiencias que se comparten son bastantes, lo que genera confianza en el equipo de trabajo.
- ✓ Las actividades de todos los equipos tienen cierto grado de relación, incluyendo al equipo de planillas, el cual mantiene una comunicación clara con los demás equipos dada por su posición dentro de la institución.
- ✓ La distribución del tiempo para las actividades es la correcta, pero a pesar de ello siempre hay trabajo, las actividades requieren de una cantidad de personal mayor a la que se tiene.
- ✓ Cada persona sabe que se encuentran en horario de trabajo por lo que las interrupciones por temas personales son las mínimas requeridas, con la finalidad de lograr culminar las actividades que se tienen dentro del equipo.
- ✓ Los integrantes ya conocen cuáles son sus espacios de trabajo y sus actividades que deben desempeñar diariamente.
- ✓ Cada opinión o sugerencia que se da dentro del equipo de planillas es tomada en consideración por parte de

todo el equipo debido a la confianza y tiempo que se tienen.

➤ **Equipo de Tesorería / Contabilidad:**

Aunque dentro de su denominación se considere dos palabras, está conformado por un solo equipo que cumple todas las funciones. Este equipo está conformado por 5 personas que dan un servicio de atención para las personas que tengan dudas respecto a su área. El ambiente que tienen para este equipo es grande, tiene un amplio espacio y lugares que se desaprovechan. Luego de conocer el ambiente y los trabajadores, se realiza la aplicación del instrumento:

- ✓ La puntualidad al ser medida por un sensor dactilar, logra que todos los trabajadores lleguen a tiempo y así evitar que las actividades tengan retrasos al momento de desarrollarse debido a la falta de personal.
- ✓ En un área que tiene un gran espacio para el desarrollo de sus actividades y el equipo es consciente de ello, por eso es que mantienen su ambiente con buen orden y limpieza permitiendo que las actividades se desempeñen de manera idónea.
- ✓ La vestimenta que usan la mayoría del equipo es formal, lo que les permite generar una imagen de profesionalismo y seriedad dentro del área.
- ✓ Las actividades del equipo se desarrollan de manera secuencial, pero hay una cantidad abrumadora de actividades que el personal no puede culminar en su totalidad.
- ✓ El comportamiento dentro del área es profesional y se toma con mucha seriedad las actividades que se desarrollan.

- ✓ El espacio destinado para el equipo es grande y tiene un gran potencial para cualquier equipo que se desarrolle dentro del mismo.
- ✓ El procedimiento para el desarrollo de las actividades lleva unos pasos determinados, lo cual logra que los trabajadores sepan de manera exacta el orden de sus actividades.
- ✓ El personal conoce cuáles son sus actividades por lo que las capacitaciones son una actividad no necesaria en este equipo.
- ✓ La higiene dentro del equipo es correcta e idónea, igual que en todos los equipos la higiene es un factor tomado en cuenta.
- ✓ Dada la antigüedad del equipo y el continuo trabajo realizado, los trabajadores tienen gran experiencia trabajando entre sí.
- ✓ Este equipo se encarga de un aspecto muy importante dentro de una institución como es la economía. Por ese motivo, este equipo siempre tiene la relación no solo con todos los equipos del área administrativa sino también con todas las áreas.
- ✓ Las actividades se desarrollan en el tiempo adecuado, pero la falta de equipos es uno de los problemas principalmente al momento del desarrollo.
- ✓ Los trabajadores tienen el conocimiento de evitar mezclar las cosas personales con el trabajo, por eso se evita en lo mayor posible las pérdidas de tiempo a menos que sean casos de urgencia.
- ✓ Cada trabajador perteneciente al equipo conoce sus actividades e intentan cumplirlas con la mayor rapidez, sin embargo, no se pueden cumplir en su totalidad por falta de equipos idóneos.

- ✓ El equipo cuenta con la confianza para emitir sugerencias y opiniones acerca de las actividades, y el resto del equipo las toma en consideración con la finalidad de obtener una mejora.

Luego de haber conocido y explorado el comportamiento del talento humano que se tiene en los diversos equipos, se necesitó conocer un punto de vista dentro de cada equipo para tener una idea más cercana de las carencias que tienen y las actividades a las que diariamente se enfrentan. Con la finalidad de adquirir estos conocimientos, se aplicó el cuestionario de análisis de trabajo (Anexo 08) a un integrante de cada equipo, tomando como referencia al jefe o a un miembro relevante de cada equipo.

➤ **Tesorería / Contabilidad:**

Robert Michael Moreno Salas – Tesorero I

Cuenta con una antigüedad de 13 años en el puesto.

En primer lugar, se describió de manera breve en que consiste el trabajo que desarrollan, siendo el equipo de tesorería una unidad que se encarga de administrar los recursos financieros de la UGEL Santa, siempre tomando en consideración la Directiva del Sistema Nacional de Tesorería y Directivas Internas dentro del manejo del módulo administrativo del SIAF. Con respecto a los materiales y las herramientas que requiere el desarrollo de las actividades son:

- ✓ Papel Bond
- ✓ Archivadores
- ✓ Tóner para impresora
- ✓ Lapiceros
- ✓ Engrampador
- ✓ Perforador

- ✓ Computadora
- ✓ Impresora

Las tareas que se realizan de manera normal y diaria en el equipo son las siguientes:

- ✓ Registrar en el SIAF en el Módulo Administrativo
- ✓ Giros de cheques, costo orden electrónico, transferencia u código cuenta interbancaria, operaciones sin giro por los diversos conceptos de pagos de órdenes de compra, órdenes de servicio, planillas de remuneraciones, planilla de pensiones, planillas CAS y otros.
- ✓ Reprogramación de giros de cheques anulados por vencimiento de fecha.
- ✓ Declarar y pagar oportunamente en PDT Plame.
- ✓ Deposito en el Banco de la Nación, captación de RDR.

Además de estas actividades principales, también tienen tareas que surgen de manera esporádica dentro del equipo:

- ✓ Elaborar la conciliación de cuentas de enlace mensualmente.
- ✓ Cheques de remuneración, retenciones judiciales a depositar.
- ✓ Entregas cheques de retención de terceros de activos y cesantes.
- ✓ Revisar y firmar constancias de pagos y haberes.
- ✓ Reportar la recaudación mensual de RDR.
- ✓ Depositar en forma mensual el pago de incentivos del personal administrativo del DL 276 de IIEE – Sede.
- ✓ Revisar y formar los comprobantes de pagos.

Con el conocimiento referente a las actividades que hay dentro del equipo, se indagó en la información profesional del mayor referente del equipo:

Robert Michael Moreno Salas

Estudios universitarios especializados en Contabilidad.
Diplomado en Gestión Pública y Manejo de Tesorería.
Capacitación en Ofimática.

Además, cuenta con experiencia en el sector público y privado, y experiencia en puestos anteriores como contador, técnico en planillas y técnico en abastecimiento.

Según la información dicha por el mismo, el tiempo aproximado que le tomó adaptarse al puesto fue de 1 mes y considera que para formar parte del equipo debe tener experiencia en puestos similares o conocimientos académicos de ello.

Las características requeridas para poder ser parte del equipo, respecto a las actitudes son:

- ✓ Rapidez de decisión
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orden y sistema
- ✓ Trato al público
- ✓ Trato con otras empresas

El equipo guarda relaciones con diversas áreas y equipos dentro de la institución. Por lo que, los puestos con los que el equipo tiene un contacto directo al desempeñar sus actividades son:

- ✓ Abastecimiento: Alcanzar el sustento
- ✓ Planillas: Resumen de planillas de activos y cesantes
- ✓ Presupuesto: Certificación del sustento
- ✓ Contabilidad: Devengado de las diversas operaciones
- ✓ Jefe Administración: Conformidad de los comprobantes de pago.

Finalmente, las observaciones que se tuvieron sobre el equipo son que se requiere una mayor cantidad de personal

para poder efectuar la cantidad de operaciones y actividades que se realizan a diario dentro del equipo.

➤ **Escalafón:**

Cristina Nancy Soto Espinoza

Cuenta con una antigüedad de 2 años y 9 meses en el puesto.

El equipo de Escalafón se encarga principalmente de funciones que están relacionados a la recepción, clasificación, registro, distribución de archivos de documentos técnicos para la emisión de informes escalafonarios de los servidores del personal administrativo y docentes pertenecientes a la UGEL Santa. Con respecto a los materiales y las herramientas que requiere el desarrollo de las actividades son:

- ✓ Computadores
- ✓ Impresoras
- ✓ Scanner
- ✓ Material de oficina
- ✓ Lapiceros tinta líquida
- ✓ Celular
- ✓ Teléfono

Las tareas que se desarrollan de manera cotidiana en los puestos de trabajos son las siguientes:

- ✓ Actualización de datos en el AYNÍ.
- ✓ Actualiza, apertura y reapertura de legajos.
- ✓ Mantiene bajo custodia las carpetas.
- ✓ Elabora informes pase de UGEL.
- ✓ Mantener actualizado el control de licencias.
- ✓ Informa petición de personal que cumple 25 y 30 años.
- ✓ Efectuar la actualización del legajo personal.
- ✓ Emite informes escalafonarios como nombrados y contratados.
- ✓ Informes de cesantes.

Además de realizar las actividades prioritarias, también realiza actividades de manera esporádica como:

- ✓ Realiza funciones de su competencia.
- ✓ Implementar acciones y políticas para mejorar.
- ✓ Cumplir con las normas de la ética de la F.P.
- ✓ Cumplir con las funciones de deberes y valores
- ✓ Colaborar en la programación de actividades
- ✓ Estudiar expedientes técnicos
- ✓ Recopilar y preparar información para estudios de I.E.
- ✓ Apoyar las acciones de comunicación e información.

Teniendo el conocimiento respecto a las actividades que se realizan dentro del equipo, se solicitó información profesional sobre el mayor exponente del equipo de escalafón:

Cristina Nancy Soto Espinoza

Gestión Administrativa de la Educación

Especialización Profesional Contabilidad Educativa Magister en Docencia y Gestión Educativa

Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas

Además, cuenta con experiencia de 35 años en el sector de la educación.

Las actitudes principales que se requieren para la inclusión del equipo son:

- ✓ Rapidez de decisión
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo aislado
- ✓ Orden y sistema
- ✓ Trato al público
- ✓ Trato con otras empresas

El equipo de Escalafón guarda relaciones con varios equipos pertenecientes al área administrativa. Por lo tanto, los puestos con lo que normalmente guarda relación son:

- ✓ Planillas: Informes Escalafonarios
- ✓ Personal: Informes Escalafonarios de licencias
- ✓ Administración: Para la firma de IIEE
- ✓ Dirección: Para la firma de IIEE para la DRE/Minedu

Por último, las observaciones que se tienen por parte del equipo son la necesidad de implementa y/o actualizar el sistema AYNi con datos del personal docente y administrativa, y no solo académico. También, se requiere la implementación de sistemas para ingresar datos de manera más práctica. Como dato añadido, la infraestructura donde se desempeña el equipo de escalafón necesitaría una remodelación o como mínimo corrección de errores.

➤ **Bienestar Social:**

Doris E. Rodríguez Zavaleta – Asistente Social

Cuenta con una antigüedad de 15 años en el puesto.

Primero se realiza una descripción rápida de las actividades que se realizan con normalidad, tales como planificación, organización, programación de actividades de salud preventiva por el bienestar del personal y, gestión social de subsidios por enfermedad, maternidad o accidentes. Respecto a los materiales y herramientas que se requieren para el desarrollo del puesto son:

- ✓ Internet
- ✓ Equipos de computo
- ✓ Plataformas entidades publicas
- ✓ Equipamiento mínimo de salud
- ✓ Materiales de oficina

Las tareas que realiza la asistente social de manera cotidiana son:

- ✓ Gestión subsidios
- ✓ Control de salud de personal
- ✓ Tamizajes Covid-19 – Colesterol – Triglicéridos

- ✓ Prevención violencia contra la mujer
- ✓ Participación en capacitaciones de trabajo

Además, también realiza actividades esporádicas como:

- ✓ Control anual de salud
- ✓ Tamizajes

Con el conocimiento acerca de las actividades, se conoció profesionalmente a la asistente social:

Doris E. Rodríguez Zavaleta

Estudios universitarios especializados en Trabajo Social. Cuenta con una experiencia en el sector de 14 años aproximadamente porque inició en el 2008.

Además, tiene experiencia en puesto similar desde el 2012, lo que determina una experiencia de 10 años aproximadamente. Las características requeridas para desempeñar las actividades del equipo son:

- ✓ Rapidez de decisión
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orden y sistema
- ✓ Trato al público

La asistente social guarda relación con algunos equipos de la institución, pero siempre tiene relación con todos los trabajadores debido a sus funciones. Los principales equipos con los que se encuentra relacionado son:

- ✓ Remuneraciones: Descuento licencias
- ✓ Tesorería: Informes subsidios
- ✓ Escalafón: Control de licencias
- ✓ Mesa de partes: Datos completos, requisitos atención oficina social.

Finalmente, las observaciones acerca del ambiente de Bienestar Social son que las actividades destinadas para este equipo son demasiadas para la cantidad de personal

existente actualmente, debido a que solo se cuenta con una persona encargada de todas las funciones.

➤ **Personal:**

Walter Bonilla Araujo – Auxiliar del Sistema I

Cuenta con una antigüedad de 22 años en el puesto.

La descripción de las funciones principales de este equipo son la recepción de expedientes por el sistema de tramite documentario, luego se procesa cada expediente para ser tramitados como proyecto de resolución.

Respecto a las herramientas que requiere para realizar su trabajo son:

- ✓ Equipo de computo
- ✓ Escritorio
- ✓ Materiales de oficina
- ✓ Fotocopiadoras
- ✓ Teléfonos

Las tareas que se realizan normalmente y de manera cotidiana en su puesto de trabajo son:

- ✓ Recepción de expedientes
- ✓ Tramitación de expedientes
- ✓ Elaboración de oficios

También cuenta con una actividad que se realiza de manera esporádica:

- ✓ Salir a notificar documentos muy vigentes

Luego de conocer las actividades que desarrolla dentro de su equipo, indagamos acerca de la formación profesional de la persona estudiada:

Walter Bonilla Araujo

Profesor EBR de la especialidad de Historia y Geografía

Además, se tiene información de que un aproximado del tiempo que se tardó en adaptarse totalmente al puesto fue de

3 meses. Las características requeridas para poder formar parte del equipo referente a las actitudes son:

- ✓ Rapidez de decisión
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orden y sistema
- ✓ Trato al público

El equipo de personal está relacionado con personas de la institución con la finalidad de lograr el desarrollo de sus actividades:

- ✓ Analista sistema remuneración: Proceso de planillas
- ✓ Analista escalafón: Procesa los legajos

Para finalizar, se tuvo la observación de que la infraestructura del equipo debe ser mejorada, además la limpieza y el mantenimiento de la sede debe ser mejorada. La mayor necesidad de este equipo radica en la insuficiencia de equipos de cómputo, fotocopadoras y materiales que son necesarias para el desarrollo de las actividades.

Una vez obtenidos los datos necesarios para conocer cómo se encuentra el ambiente en el que los equipos trabajan y los perfiles laborales de integrantes de cada equipo, se finalizó con una entrevista con el Director Administrativo (Anexo 5) que nos permitió conocer cómo se distribuye la institución de acuerdo a sus procesos administrativos. La entrevista realizada abarcó principalmente el tema del proceso administrativo y la administración que tiene la UGEL respecto a los recursos que puede ir adquiriendo o se le van destinando. Se realizaron una cantidad de 8 preguntas referentes a la organización de la institución y sobre el contexto de la situación que tiene la UGEL Santa respecto a las instituciones de otras sedes.

Pregunta 01: *¿Existe una secuencia de proceso administrativo en esta institución? Por ejemplo, la planificación de objetivos de la organización para luego dirigirlos y concretarlos.*

Dentro de la institución no existe un proceso administrativo, pero si existe una cadena de procedimientos. Un ejemplo, es el caso de que a una persona se le olvide pagarle, se tiene que dirigir a administración para solucionarle su problema, para lo cual tendría que pasar por el equipo de personal y luego ser destinado a planillas, porque básicamente todo se guía del manual de organización y funciones.

Pregunta 02: *Como sabemos, hay diversos equipos dentro del área administrativo como está el equipo de escalafón, el equipo de planillas y otros. ¿Se realizan algún tipo de evaluación de desempeño que pueda medir si el equipo se desarrolla de manera adecuada en comparación a las demás?*

No existe una evaluación, debería hacerse y está establecido ese tipo de evaluación. Además, han pedido información sobre los desempeños y no tienen los datos para poder presentarlos.

Pregunta 03: *¿Cuáles son las principales políticas que se aplican dentro del área administrativa? En un puesto, ¿existen unos códigos de vestimenta o un tipo de política que sea estricta?*

Estricta no. El tema básicamente es que está, como se dice, involucrado, todas las áreas y todos los equipos en el cumplimiento de compromisos. El Ministerio de Educación al inicio de cada año establece qué compromisos debe cumplir cada dependencia del sector. Entonces, son tramos, de enero a marzo de marzo a mayo. Son cuatro tramos diversos ,por ejemplo, primero, en el primer tramo están comprendidos que al 30 de enero todas las resoluciones de contrato estén proyectadas, firmadas y numeradas, y que todos los materiales educativos que correspondan a inicial estén entregados por el

30 de enero también. Y todo lo que es AGI, que el presupuesto institucional modificado esté debidamente presentado. Por ejemplo, ese tipo de compromiso que tienen diferentes áreas es lo que básicamente mueve la institución, porque ese cumplimiento de compromisos implica tener bonos de reconocimiento por parte del sector que nos permitan a nosotros comprar máquinas, comprar y mejorar nuestra estructura, y mejorar nuestro equipamiento.

Pregunta 04: *Justamente lo que va a decir de los tramos, ¿Considera que el desempeño que se tiene en la actualidad logra cumplir los objetivos de los tramos?*

Sí, sí se cumplen. Por una u otra razón no más que no se cumplió, pero fue por temas no atribuibles al trabajador. Respecto al trabajador si se cumplen y si se han cumplido.

Pregunta 05: *Y desde su punto de vista, ¿qué mejoras que se podrían implementar en la institución podrían hacer que el área administrativa mejore?*

El equipamiento, la falta de equipamiento. Estás trabajando con tus máquinas y se malogra, se queda congelada, se malogra la impresora o el teclado está muy difícil de escribir. Cuando he venido acá, me he comprado un mouse porque no voy a esperar que me lo compre. Yo lo he comprado porque tengo que avanzar mi trabajo y no voy a estar renegando con un mouse que no me sirve, por ejemplo, es como los deportistas de élite de todos los países, tienen todo. Se desempeñan al 100% y se dedica al 100% igual. Necesitamos nosotros el equipamiento, eso es importante.

Pregunta 06: *Y desde el tiempo que usted lleva acá, ¿cuál ha sido un cambio que usted ha visto que ha sido favorable?*

Por ejemplo, el módulo de atención es una innovación que se hizo hace cinco años y que mejoró la imagen institucional y la atención. El usuario ya no está parado por ahí, ahora puede sentarse a esperar su turno. Además, los equipos y las

plataformas que se utilizan también, ahora permiten que desde tu casa puedas ver tu expediente. Eso se ha avanzado.

Pregunta 07: *Otra pregunta, supongamos que usted asciende a un puesto mayor y tiene que dejarle su puesto a una persona, ¿qué características y qué conocimientos debe de tener esa persona para poder adquirir este puesto y no perjudicar a la iniciativa de la institución?*

Primero tiene que estar capacitado y conocer el tema. Tiene que tener una relativa experiencia en el sector y el compromiso, el compromiso con este personal de poder imprimirle a su función, o sea, su esfuerzo, lo que tenga él de su conocimiento académico lo ponga al servicio de la institución. Por ejemplo, nosotros como abogados, nosotros invertimos en prepararnos, nosotros sacamos de nuestro sueldo. Un diplomado de 700, 800 o 1000 soles, ¿no? Entonces eso es lo que tú tienes que poner al servicio de la institución, porque va a mejorar tu trabajo y mejorar el tema de la institución.

Pregunta 08: *Y si por ejemplo justamente como dicen que no se evalúa el desempeño de equipos, supongamos que yo hago una evaluación de desempeño y logro determinar que, en un área, por ejemplo, la asistente social o el equipo de bienestar social, que solamente una persona se encarga de la acción social, logro determinar que ese en ese equipo falta personal. Supongamos que las actividades son demasiadas para una sola persona. ¿Qué es lo que se podría hacer para cambiar eso?*

Es que la realidad de las UGEL de Lima Metropolitana, en comparación con las UGEL de provincias, es mucha diferencia. El problema es económico, estuvimos hace poco en la UGEL 01 que atiende San Juan de Miraflores, Villa El Salvador; zonas muy pobladas en la parte del sur de Lima y tiene como 140 cas. Supera a su plan de titular de 276, entonces ¿por qué puede haber eso? Por su presupuesto. Entonces hemos visto una

UGEL muy bien implementada para el volumen de lo que tiene porque también necesita ese tipo de personal. Ese motivo es por el que vamos a seguir sufriendo de eso hasta que el ministerio tenga mayores fondos y pueda proveer a las UGEL mejor equipamiento y personal. Lo vamos a seguir sufriendo. Antes éramos como diez CAS, ahora somos 33 CAS. Entonces, poco a poco hemos ido subiendo, no porque nos han aumentado el presupuesto, sino porque hemos hecho la disciplina en el ejercicio fiscal. Ha ido de la mano con los que planifican y con los que ejecutamos. Entonces ha hecho posible un fondo que permita apoyarnos.

Más que tema de presupuesto, ha sido una excelente distribución de variables y administración para lograrlo

Claro, claro, pero ya no podemos más porque hay normas y ya no podemos, no se puede. Bueno, así pues, así es. Entonces, por eso que en este año los bonos de desempeño, a todos les ha venido chiquito en comparación con años anteriores de prepandemia e incluso la UGEL Corongo que es una UGEL chiquita, le tocó 1 millón de soles, entonces no hay una distribución equitativa, tiene que haber buena administración. Nosotros somos la UGEL más grande de Ancash y la tercera a nivel de Perú, ¿te das cuenta? La tercera más grande a nivel del Perú. La primera es la que te hablo fue de Miraflores. Entonces el esfuerzo que se hace en una UGEL que tiene de 6000 profesores y frente a una UGEL que tiene 500 profesores no tiene comparación, pero sin embargo le dan un bono igual que un UGEL grande. Entonces ese monto de bonos ha disminuido bastante este año, a las justas podemos ahí lograr algunas cositas.

La entrevista empleada sirvió para conocer los puntos de vista que tiene el Director Administrativo acerca de la gestión administrativa que tiene la UGEL Santa, además permitió saber las principales razones que limitan el desarrollo de la

institución. Principalmente, dando a conocer puntos importantes que permiten conocer la situación en la que se encuentran:

- ✓ La UGEL Santa no cuenta con un sistema de evaluaciones de desempeño que permita conocer si los equipos funcionan de manera correcta y se desempeñan óptimamente.
- ✓ Existen objetivos que se establecen cada cierta cantidad de meses, que los equipos actuales pueden cumplir, dando a entender que los equipos actuales son eficaces, pero sin conocer si puede ser mejorable.
- ✓ La principal causa que limita el avance la institución es la falta de equipamiento o presupuesto, lo cual es sumamente necesario para lograr que los trabajadores puedan desempeñarse en la totalidad de sus capacidades. El problema es que los encargados de solucionar la falta de presupuesto es el Ministerio porque la administración del presupuesto hacia las diferentes UGEL debe ser dependiendo de la cantidad de responsabilidades que estas tengan, pero actualmente no se está respetando esa regla por lo que algunas instituciones que son más pequeñas reciben la misma cantidad que una UGEL de mayor tamaño.

4.2. Determinar el nivel de Gestión del Talento Humano que se da actualmente en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa

El siguiente objetivo que se tuvo en consideración luego de conocer cuáles son las actividades y el personal encargado de los principales equipos del Área Administrativa fue conocer los puntos de vista que tiene cada equipo respecto a la manera en que se gestiona y relaciona las actividades con las competencias y conocimientos que tienen los integrantes.

Además de tener una opinión del jefe de cada equipo para conocer si la ejecución actual es la correcta o se presencian carencias respecto a las actividades.

Para la aplicación del segundo objetivo se centró en dos equipos pertenecientes al Área Administrativa, la razón de esta decisión fue debido a los causantes de los problemas que tenían los equipos y la solución referente a ellos. Teniendo como la causa principal de todos los problemas a la falta de implementación para un mejor desempeño, porque los integrantes de los equipos cuentan con experiencia y conocen las actividades de sus funciones, y la mayor causa de no tener una mejora en el desempeño general es debido a una carencia de implementación de equipos novedosos y en mejores condiciones.

Aun así, dentro de todos los equipos se destacan dos que podrían mejorar si los trabajadores pertenecientes tuvieran un perfil más experimentado y adecuado para el puesto que poseen. Siendo estos dos equipos el equipo de Bienestar Social y el equipo de Escalafón , porque son los dos equipos que sus problemas además de tener índole de implementación también posee un problema que tendría solución con unos integrantes más especializados en sus funciones o si tuvieran un equipo mucho más grande de integrantes.

➤ **Equipo de Bienestar Social:**

La principal característica que tiene este equipo es que solo se encuentra conformado por una sola persona, la cual se encarga de todas las actividades y funciones pertenecientes a Bienestar Social. Se le realizó la aplicación de los dos instrumentos tipo encuesta: Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano (Anexo 02) y Cuestionario sobre el Proceso Administrativo Actual (Anexo 03). Teniendo como datos los siguientes resultados mediante las encuestas, para los cuales se usó una Escala Likert de valoración que se centró

en lo acuerdo que se encontraba respecto a las interrogantes:

✓ **Gestión del Talento Humano**

Se tomó referencia a los procesos de la Gestión de Talento Humano desde la perspectiva de la trabajadora del equipo, la cual es la Asistente Social. La Gestión del Talento Humano se divide principalmente en 4 fases para las cuales se aplicó diferentes preguntas que generarán y mostrarán la importancia que tiene este proceso para la Asistente Social, así poder determinar las fases que considera necesarias a implementar. La primera dimensión evaluada fue la Etapa de Reclutamiento y Selección, en la que se abarca la opinión sobre un proceso de contratación básica en diversas instituciones.

Reclutamiento y Selección
• ¿Considera que el CV es relevante para la selección del personal?
Calificación 4 : De acuerdo
• ¿Considera que la entrevista personal es importante en la selección del personal?
Calificación 4 : De acuerdo
• ¿Considera necesario la contratación de nuevo personal dentro de la organización?
Calificación 5 : Totalmente de acuerdo
• ¿Considera que las estipulaciones de la contratación son las adecuadas?
Calificación 4 : De acuerdo
• ¿Está de acuerdo que la evaluación de la selección de personal tiene un impacto positivo?
Calificación 5 : Totalmente de acuerdo
• ¿Se encuentra de acuerdo con el proceso de selección de personal?
Calificación 5 : Totalmente de acuerdo
• ¿Cree usted que existe injerencia dentro de la contratación del personal en la organización?
Calificación 2 : En Desacuerdo

Figura 02. *Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

La interpretación que se pudo obtener respecto a esta dimensión se encuentra en remarcar la importancia de conocer a la persona que se encargará de las actividades, por eso se da la concordancia de tener un proceso de selección muy bien implementado, tanto en la consideración de un CV como el hecho de conocer personalmente a la persona. Además, también otro aspecto importante es la necesidad de reclutamiento que se tiene actualmente en el equipo de Bienestar Social por la cantidad de actividades realizadas diariamente.

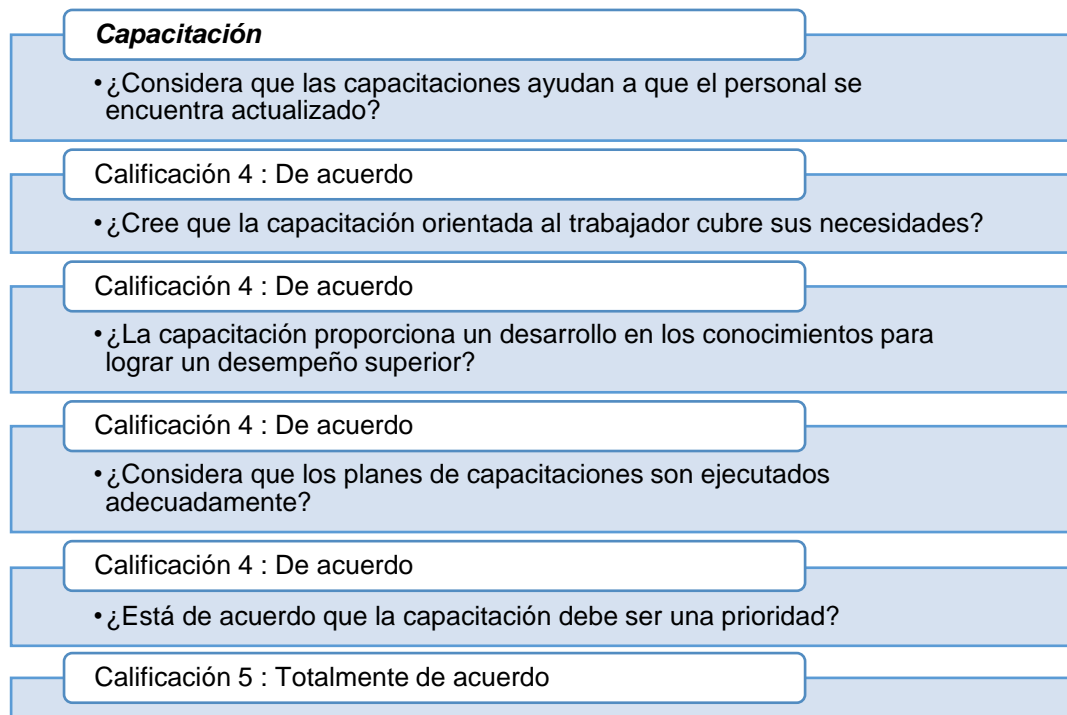


Figura 03. *Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

En la segunda dimensión se remarca la importancia de las capacitaciones para adquirir un conocimiento extra al que se debería tener para poder desempeñar el puesto designado, además de una correcta aplicación

de algunos planes de capacitaciones que se dan de manera interna.

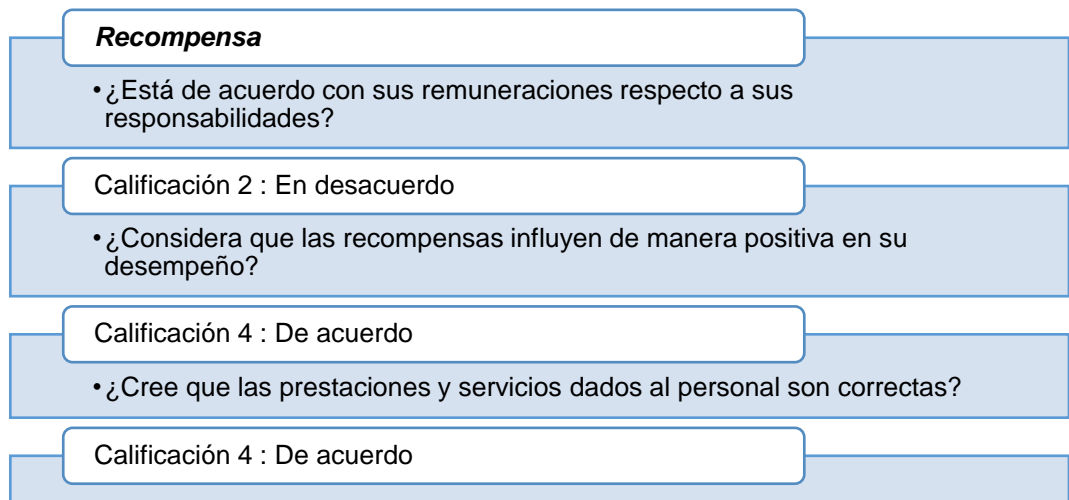


Figura 04. *Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

En esta dimensión se dio a notar el desacuerdo que tiene la Asistente Social con las remuneraciones que tiene respecto a sus actividades, considerando que las remuneraciones son una influencia positiva en el desempeño que tienen los trabajadores. El desacuerdo se da porque se considera una baja recompensa en comparación a la cantidad de trabajo a la que se expone constantemente, incluyendo casos donde el trabajo consume tiempo fuera del horario normal.

También se denota que se está de acuerdo con los servicios y prestaciones que da la institución hacia todos los trabajadores, siendo el único caso en el que se da exceso de trabajo por la falta de integrantes dentro del equipo, para lo cual la solución correcta sería la incorporación de nuevos trabajadores para dar soporte a la única integrante del equipo de Bienestar Social.

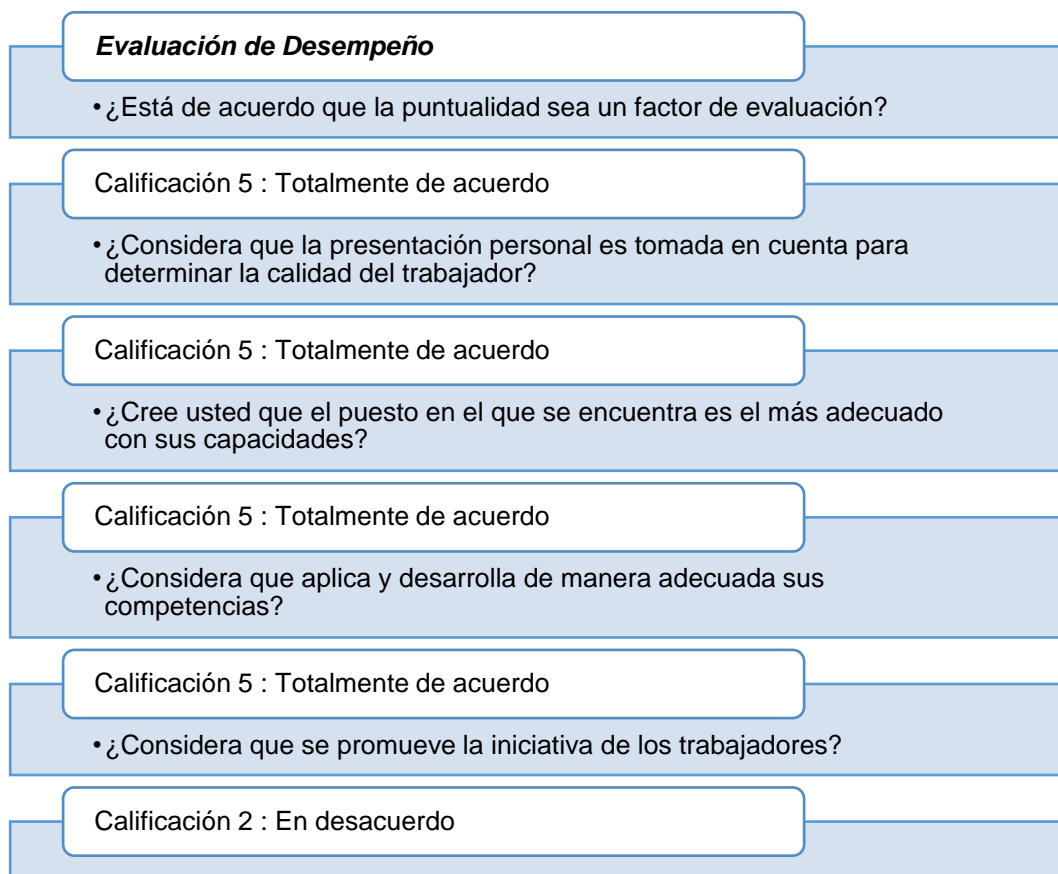


Figura 05. *Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

La interpretación acerca de esta dimensión radica en los factores que se toman en cuenta para poder evaluar el desempeño de los trabajadores, como son la puntualidad y la presentación personal. También se conoció la sensación que tiene la Asistente Social con respecto a puesto de trabajo, en el que siente que su puesto coincide con la utilización de todos sus conocimientos y capacidades. Finalmente dando a entender que siente que su opinión respecto a los problemas que se tiene no es escuchada o se hace poco para resolverlos.

✓ **Proceso Administrativo:**

Está enfocada a las distintas dimensiones del proceso administrativo desde el punto de vista de la Asistente Social, y las preguntas están basadas en una Escala Likert que mide el nivel de concordancia que tiene con respecto a la situación planteada. La primera dimensión tomada en consideración fue la Planificación, el cual es el primero paso para el proceso administrativo porque es el momento en el que se establecen tanto los objetivos como los métodos para cumplirlos. Además, se describe la situación actual en la que se encuentra el área y se realizan proyectos o programas que mejoren problemas concretos.

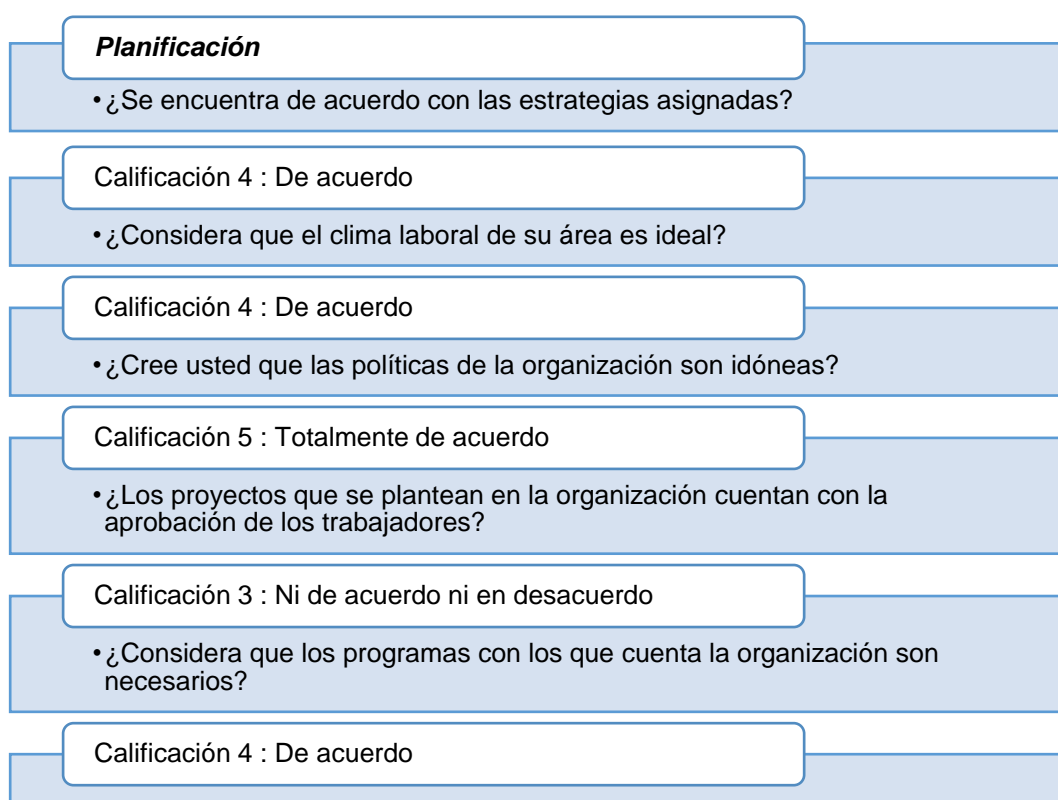


Figura 06. *Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

Lo que muestran las respuestas es que las estrategias usadas para el cumplimiento de los objetivos son aceptadas por la Asistente Social. De la misma manera, está de acuerdo con la política de compromiso que tiene la UGEL Santa y los proyectos que se realizan con el fin de promover una mejora. El clima laboral es un factor no determinante en este caso, debido a la existencia de una sola trabajadora dentro del equipo.

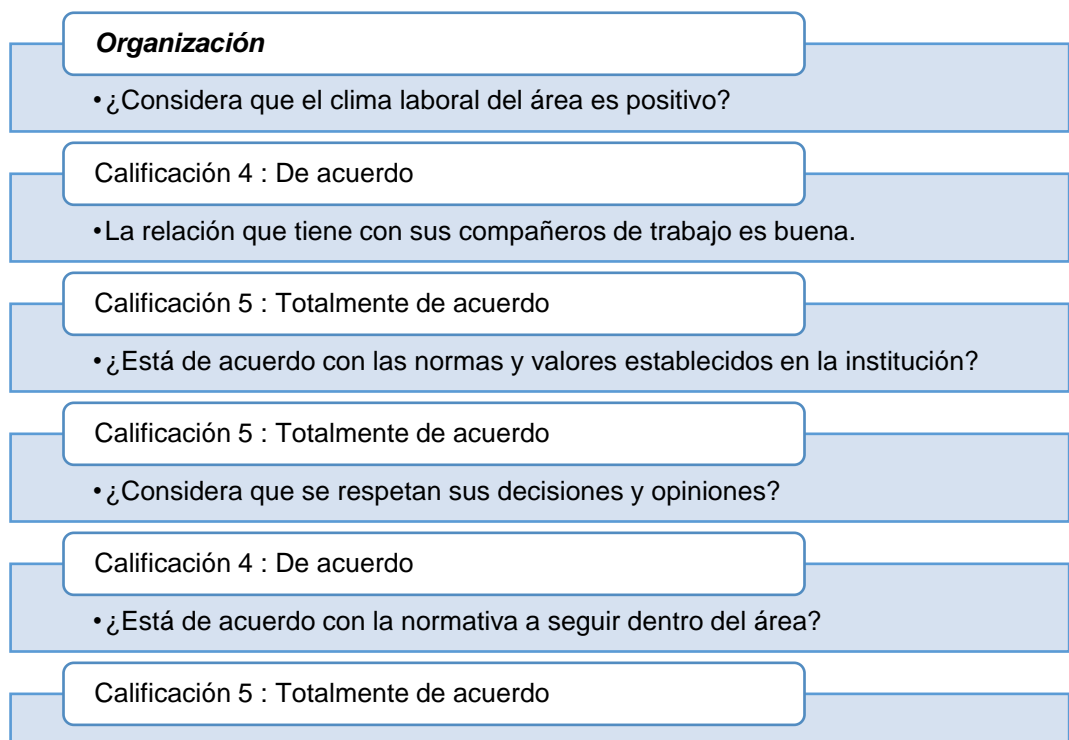


Figura 07. *Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

La segunda dimensión se enfoca en la organización, teniendo enfoque en la organización de los trabajadores y su facilidad para trabajar en equipo. En el caso de Bienestar Social solo cuenta con una trabajadora, por lo que la organización va más dirigida a la relación con los trabajadores de otros equipos, teniendo como resultado que el clima laboral que se

recibe es positivo y con una comunicación asertiva. Además, la relación existente entre todos es correcta y siempre tomando en consideración opiniones de los demás para las decisiones finales, esto se da porque la finalidad del equipo de Bienestar Social es el total manejo de una buena salud tanto física como mental. Finalmente, se entiende que existe una relación positiva entre los ideales de la Asistente Social y la normativa que se rige dentro de la institución.

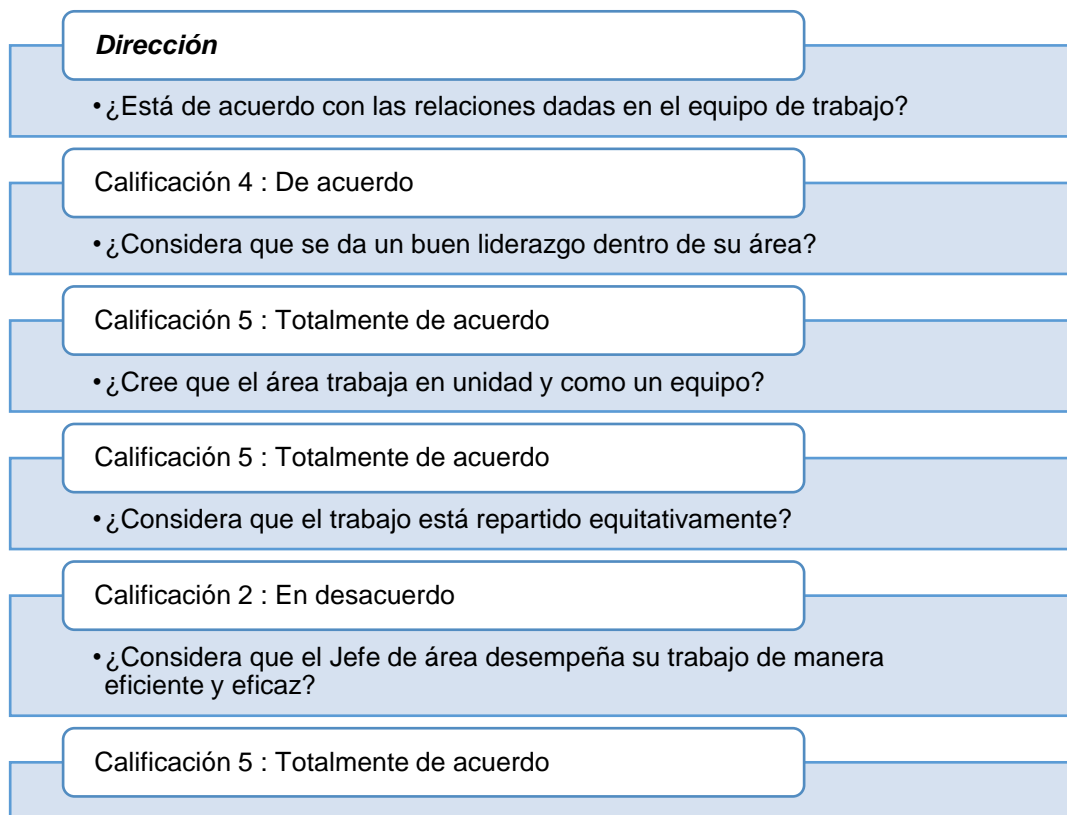


Figura 08. *Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

El enfoque que se le dio a la dimensión Dirección fue relacionarla con los trabajadores de otros equipos y su relación en el desempeño de las funciones. Se interpretó que las relaciones y el nivel de liderazgo que

ejerce cuando desempeña sus funciones es idóneo, siempre mostrando que tiene todo en orden y la capacidad para afrontar los problemas que constantemente surgen en Bienestar Social. Respecto a las actividades y su repartición equitativa, lo que se muestra es que no hay una buena relación entre la cantidad de personal y la cantidad de actividades, mostrando una carencia en tiempo que es compensada con horas fuera de horario por parte de la Asistente Social. Esta falta de personal dentro del Equipo de Bienestar Social es un gran problema porque las actividades superan de gran manera a la capacidad del personal, lo que genera grandes retrasos de tiempo que deben ser compensados con las horas fuera de trabajo.

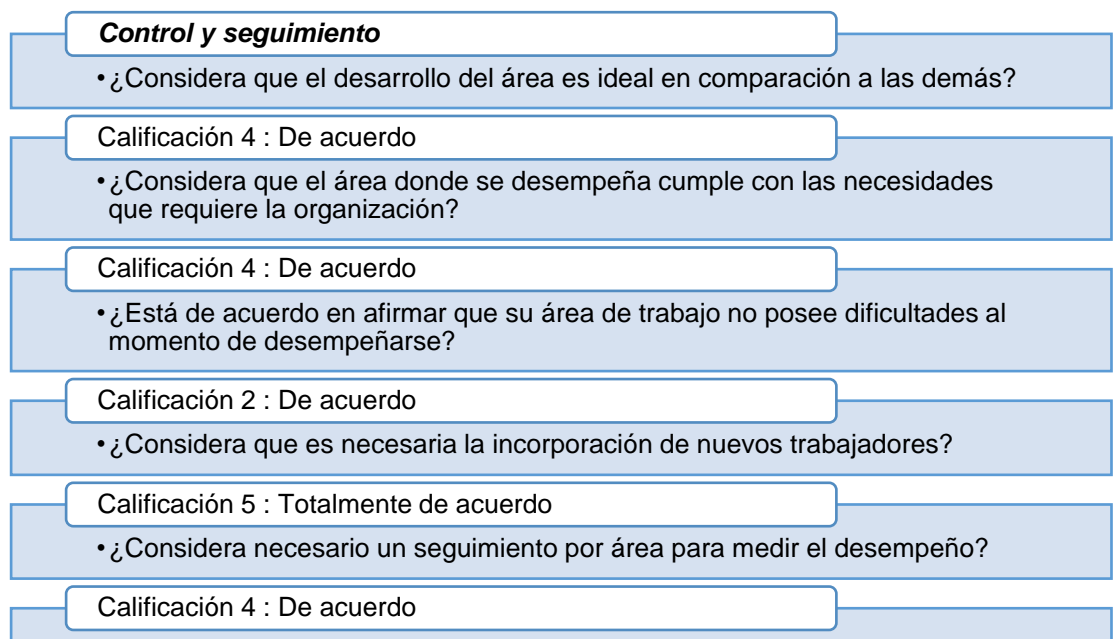


Figura 09. *Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

La última dimensión es el Control y Seguimiento, el cual considera el aspecto del desarrollo de cada

equipo respecto a sus funciones, partiendo que el desarrollo del equipo es bastante bueno en comparación a otros equipos si se mide de manera proporcional entre la cantidad de trabajadora y la cantidad de funciones. Un punto bueno a notar es que la Asistente Social logra cumplir con las necesidades y demandas que se requiere para su equipo, pero no se encuentra de acuerdo en afirmar que su equipo no tenga dificultades en el desempeño, dando a entender que a pesar de lograr los objetivos establecidos existe una deficiencia de personal. Finalmente considera que una incorporación de nuevos trabajadores en Bienestar Social es un hecho que quitaría mucho trabajo a la Asistente Social y lograría que la distribución de trabajo sea más eficiente, además de añadir una medida de desempeño que permita controlar a los trabajadores en la totalidad de sus funciones.

Luego de la realización de los dos cuestionarios referentes tanto a Gestión del Talento Humano como a Plan Estratégico, se mejoró la información obtenida con el apoyo de la aplicación de la Guía de entrevista acerca del Potencial del Talento Humano (Anexo 05), la cual se le realizó a la Asistente Social y permitió conocer diversos problemas que se dan dentro de las actividades.

En la realización del instrumento se cuestionaron un total de 5 preguntas fundamentales que sirven de información extra para medir las carencias existentes dentro del equipo. La primera pregunta de la que se pudo sacar una información relevante respecto a el desempeño fue “¿Qué características y conocimientos debe disponer un profesional para formar parte del equipo de Bienestar Social y no perjudicar el desempeño?”,

para lo cual la Asistente Social afirmó que un perfil idóneo para desempeñarse en el equipo es el de un profesional que tenga relación con la salud. Siendo más exacto lo que se busca es una Psicóloga, Asistente Social o Enfermera, teniendo como conocimientos necesarios para desempeñarse la salud, tanto mental como física.

La segunda pregunta relevante fue “¿Considera usted que necesitaría ayuda para el desempeño de sus actividades?”, la cual tuvo como respuesta que las actividades son superiores a la capacidad de la Asistente Social para desarrollarlas. Además, se comunicó que aparte de desarrollar sus trabajos cotidianos también suele hacer representación en las mesas de trabajo y en las comisiones regionales. Dando a notar que sus actividades requieren mucho esfuerzo y dedicación, por lo que añadir un equipo, así como se tiene en otras subáreas generarían una equidad de actividades quitaría gran esfuerzo y tiempo a la Asistente Social, lo cual lograría un mejor enfoque en las representaciones y una mayor eficiencia en los tramites que se realizan.

Finalmente, una pregunta que nos situó en una situación complicada que pasó Bienestar Social fue “¿Como se dieron las estrategias para vencer a la pandemia?”, la cual sirvió para imaginar cómo se afrontó una situación casi espontánea desde el punto de vista de Bienestar Social. Con el fin de afrontar la situación que trajo la pandemia del Covid-19, el equipo de Bienestar Social propuso una estrategia que sirvió para controlar de manera eficiente la pandemia y medir el grado de riesgo que cada trabajador estaba expuesto. La estrategia planteada fue un trabajo semipresencial para los trabajadores y docentes que figurarán como personas vulnerables, lo cual permita que se tenga los cuidados necesarios y disminuya el riesgo de contagio en la institución. El plan que se implementó

es uno que está definido por la INS y que fue aplicado de manera prioritaria en la UGEL Santa.

➤ **Equipo de Escalafón:**

La característica más resaltante de este equipo es la cantidad de trabajadores que tiene para las actividades que normalmente desempeña porque tiene una gran cantidad de trabajadores y practicante elevada para las tareas que se les asigna a cada uno. En primer lugar, se le realizó la aplicación de los dos instrumentos tipo encuesta: Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano (Anexo 02) y Cuestionario sobre el Proceso Administrativo Actual (Anexo 03). Teniendo como datos los siguientes resultados mediante las encuestas, para los cuales se usó una Escala Likert de valoración que se centró en lo acuerdo que se encontraba respecto a las interrogantes:

✓ **Gestión del Talento Humano**

Se considero los procesos que son claves en una Gestión del Talento Humano tomando como referencia a la jefa del equipo de Escalafón. Se divide principalmente en 4 fases para las cuales se aplicó diferentes preguntas que generarán y mostrarán la importancia que tiene este proceso para los trabajadores que pertenecen a Escalafón, con la finalidad de encontrar las fallas principales que requieren una implementación. La dimensión primera en la evaluación fue la Etapa de Reclutamiento y Selección, en la cual se da la información sobre los métodos de contratación.

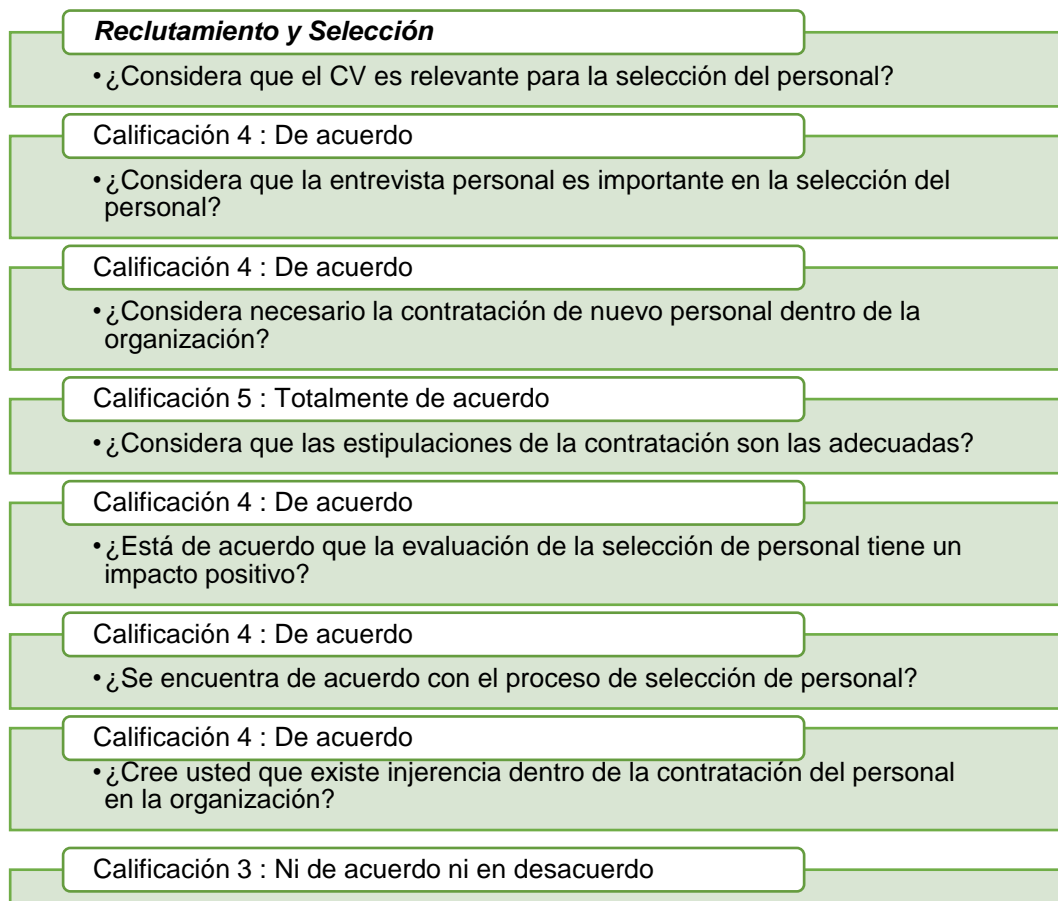


Figura 10. *Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

La interpretación que se pudo obtener en esta dimensión son la importancia de conocer a las personas en el proceso de la contratación porque depende de ello la forma en la que se desempeñan y las estrategias que se deben aplicar para potenciar sus capacidades. Además, se toma en cuenta la gran cantidad de trabajadores dentro del equipo y que algunos de ellos no cumplen con las necesidades que deben tener una persona para desarrollar las actividades, por lo que existe una diferencia entre el desempeño de los distintos trabajadores del equipo.

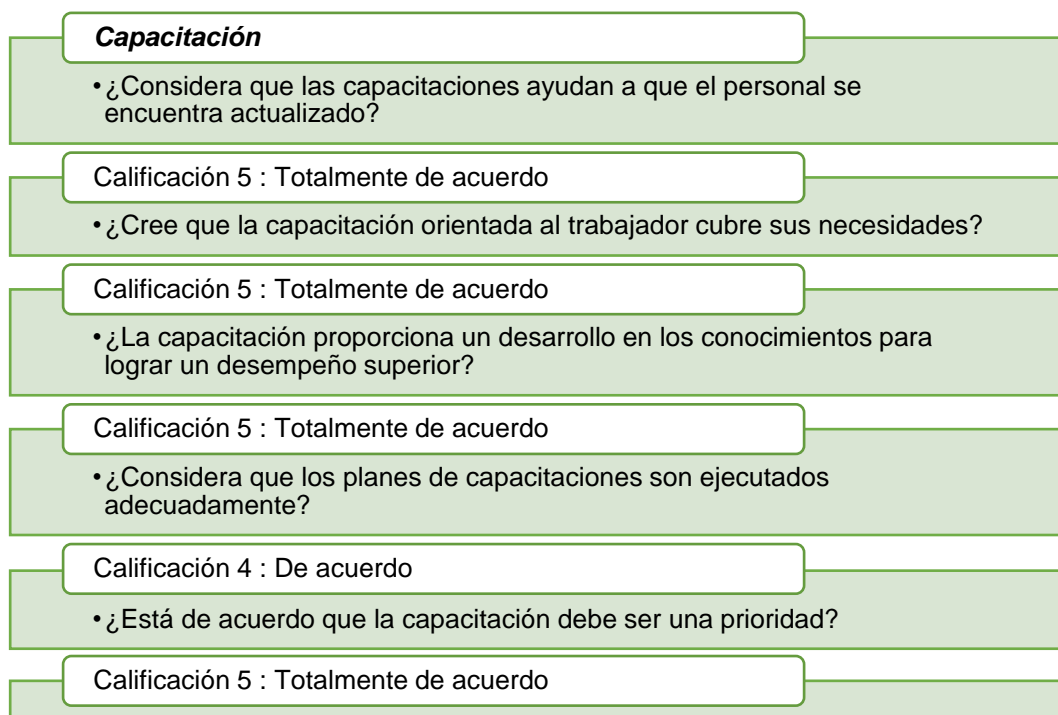


Figura 11. *Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

En esta dimensión se nota la importancia que tienen las capacitaciones dentro del equipo porque algunos trabajadores actuales no conocen las actividades en su totalidad y cometen errores que perjudican ligeramente las actividades, remarcando que no todos los trabajadores están capacitados al 100% para las actividades asignadas. Por lo que, la capacitación sería una forma de resolver una parte de la mayoría de problemas pertenecientes al equipo, pero se debe considerar que la capacitación es un recurso que consume tanto tiempo como dinero en cualquier tipo de institución siendo de manera preferible tener trabajadores que ya cuenten con la experiencia en sectores similares y conozcan el rubro al que se le asignará.

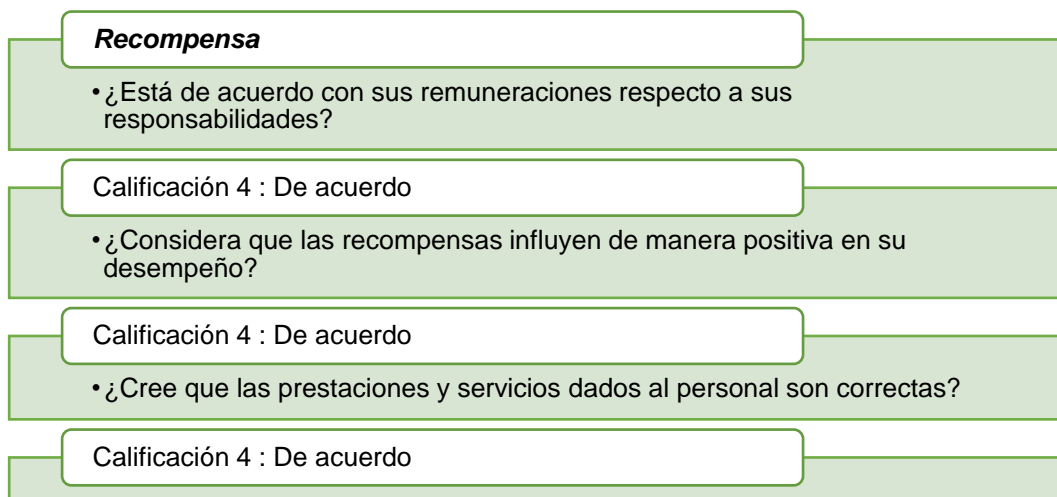


Figura 12. *Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

En esta dimensión se denota la aprobación que se tiene con respecto a las recompensas que la institución ofrece a los trabajadores del equipo, por lo tanto, estas recompensas tienen un impacto positivo dentro del equipo porque se encuentran satisfechos. En caso no se estuviera de acuerdo, las recompensas serían un factor problemático en el desempeño de las actividades. Además, se debe considerar que estas respuestas fueran dadas por los trabajadores para evaluar su nivel de satisfacción hacia las recompensas, pero no evalúa si el trabajador realmente desempeña el trabajo suficiente para recibir las recompensas o si hay otros trabajadores que deberían recibir una mayor recompensa por tener un desempeño superior a otros.

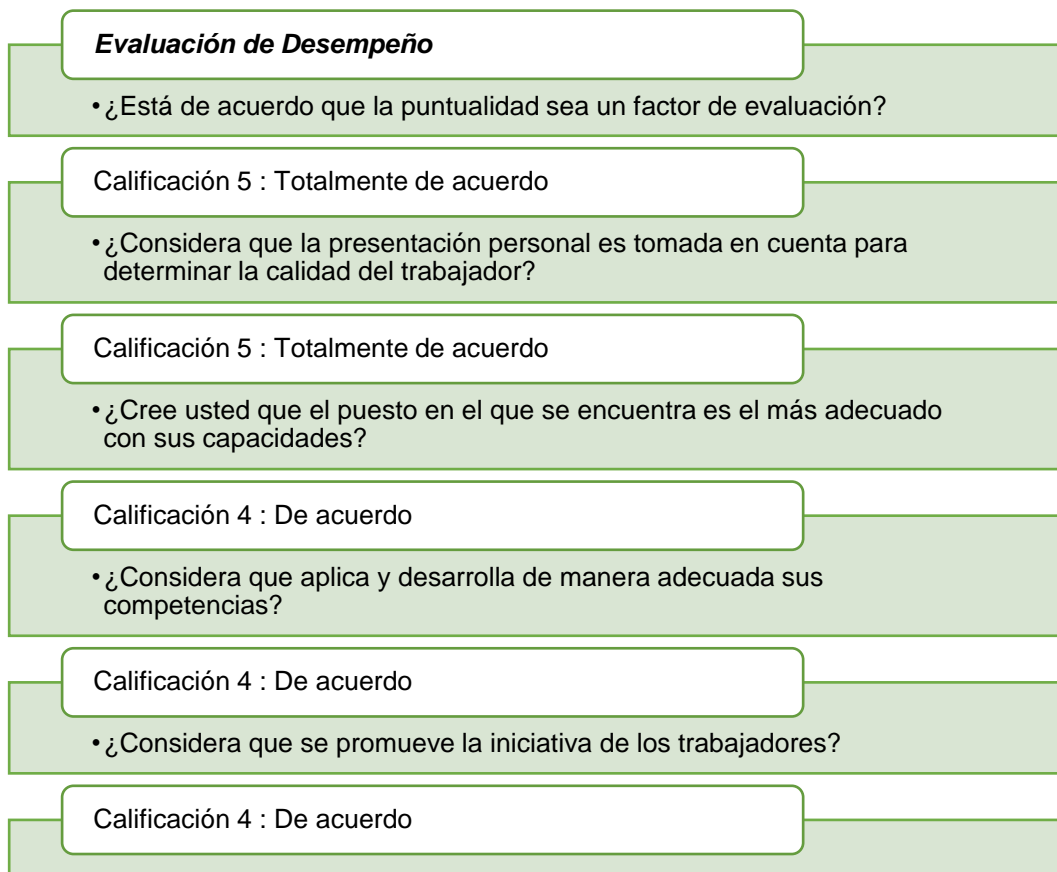


Figura 13. *Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano*

Fuente: *Elaboración propia*

En esta dimensión se denota los métodos que usa para medir el desempeño de los trabajadores del equipo, teniendo como principal y único medidor a la puntualidad. Además, los requerimientos que tiene el puesto y las necesidades para desempeñarlo coinciden con las capacidades y actitudes que se tiene, por lo que existe conformidad entre el puesto y las capacidades.

✓ **Proceso Administrativo:**

Está enfocada a las distintas dimensiones del proceso administrativo desde el punto de vista de los

trabajadores, y las preguntas están basadas en una Escala Likert que mide el nivel de concordancia que tiene con respecto a la situación planteada. La primera dimensión tomada en consideración fue la Planificación, el cual es el primero paso para el proceso administrativo porque es el momento en el que se establecen tanto los objetivos como los métodos para cumplirlos. Además, se describe la situación actual en la que se encuentra el área y se realizan proyectos o programas que mejoren problemas concretos.

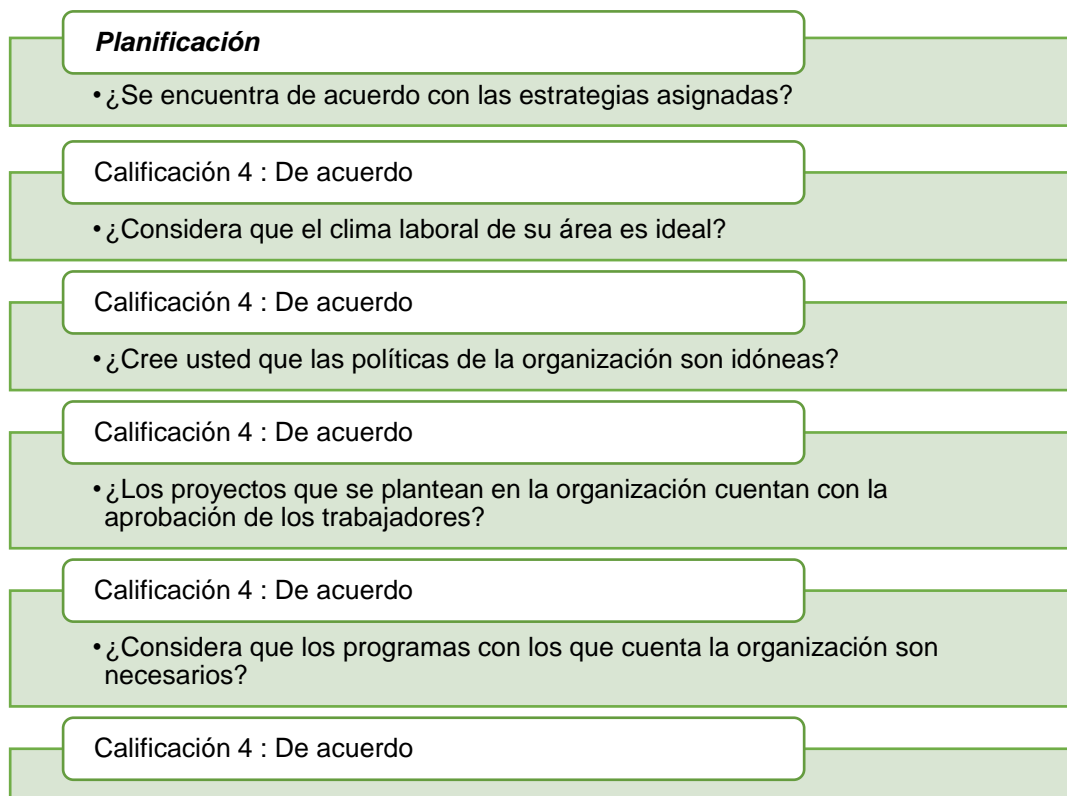


Figura 14. *Respuestas de la primera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

Se demuestra que existe conformidad con las estrategias que se aplican en el equipo, además que las relaciones interpersonales existentes dentro del equipo fomentan un clima laboral más agradable.

También se afirma que muchos proyectos que la instituciones realiza son aprobados por los trabajadores y se promueve la participación de los mismos.

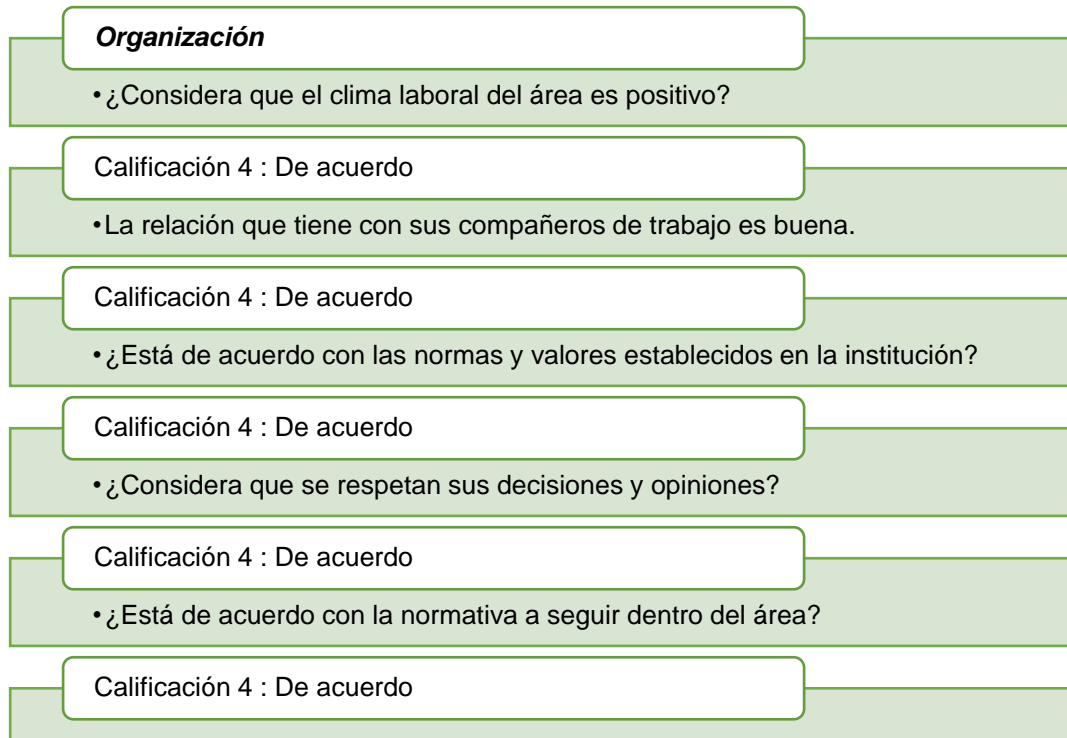


Figura 15. *Respuestas de la segunda dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

Reafirmando las respuestas de la dimensión anterior, se denota un buen clima laboral porque las relaciones entre los trabajadores son buenas y con mucha confianza para desarrollar las actividades. Con respecto a las normas y valores que establece la institución, se muestra una conformidad y respeto mutuo hacia las decisiones tomadas.

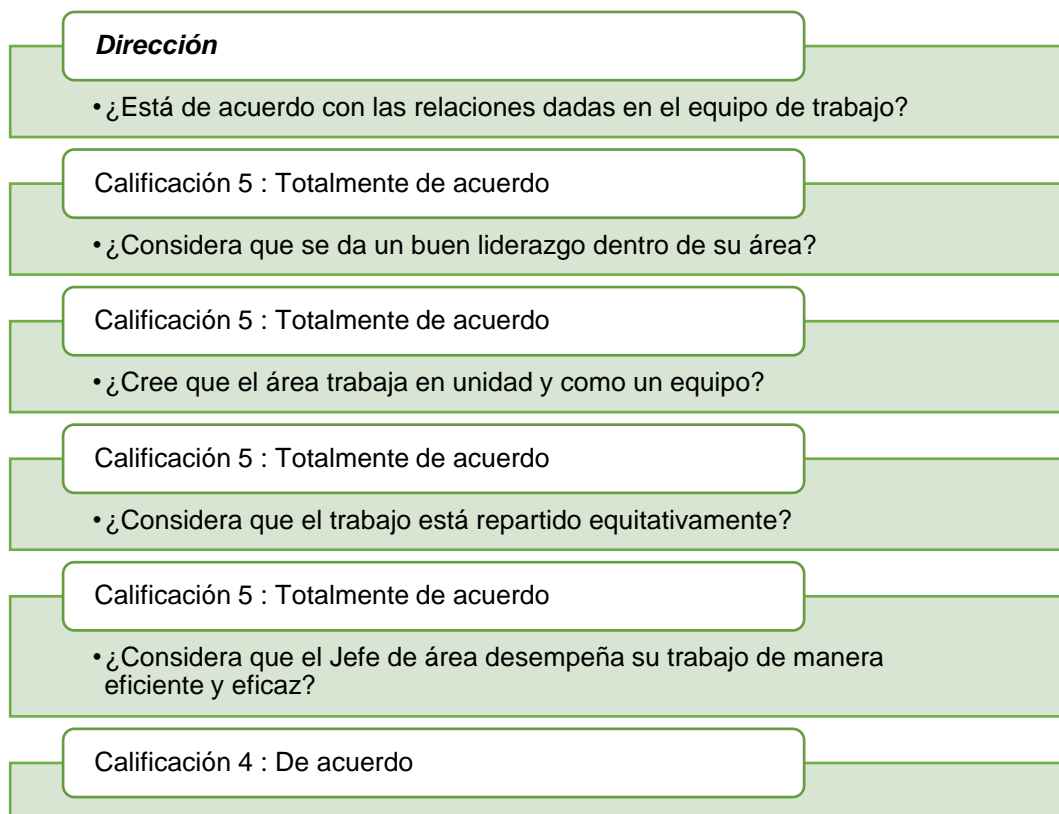


Figura 16. *Respuestas de la tercera dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

Siguiendo la secuencia de la dimensión anterior, respecto a las relaciones entre los trabajadores es correcta y se da de manera adecuada, además que el trabajo en equipo se da en unidad y demuestra un gran liderazgo por parte de la jefa de equipo. La cantidad de trabajo se designa de manera equitativa a los trabajadores pertenecientes al equipo, pero algunos trabajadores no se encuentran preparados para las actividades que se les asigna por lo que se producen cambios a trabajadores mucho más preparados. Este cambio es lo que ocasionaría pérdidas de tiempo y fallas al momento de desempeñar las actividades, por lo que la preparación de los trabajadores o una mejor asignación sería la solución esperada.

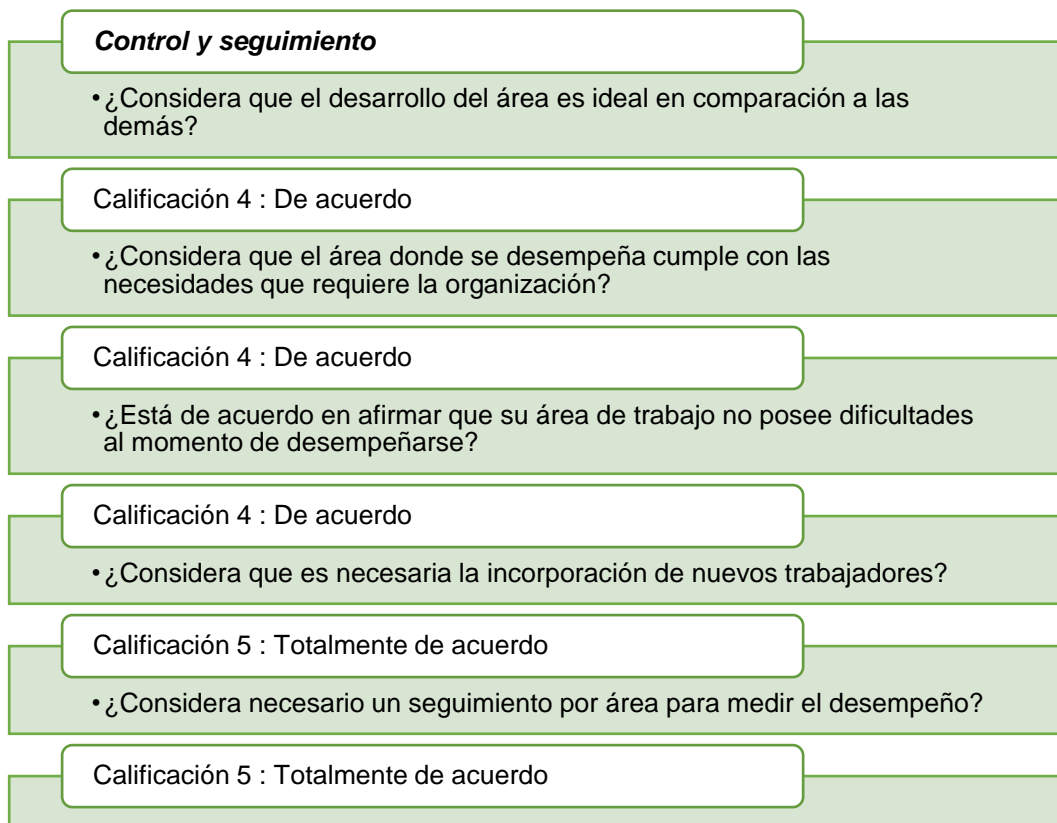


Figura 17. *Respuestas de la cuarta dimensión sobre el Cuestionario sobre Proceso Administrativo*

Fuente: *Elaboración propia*

La última dimensión es el Control y Seguimiento, el cual considera el aspecto del equipo en evaluación respecto a las funciones que desarrolla y si se cumple los objetivos que se plantean o se tienen problemas en el desarrollo. Destacando el desempeño de los trabajadores , se considera que las actividades se cumplen con un buen tiempo y la secuencia correcta, motivado por una adecuada repartición de actividades respecto a las capacidades de los trabajadores.

A pesar de que las actividades se desempeñan de manera correcta, no se denota una total seguridad para afirmar que el equipo no tiene dificultades al cumplir las necesidades de la organización y esto es

debido a que dentro del equipo existe dificultades notorias que se podrían eliminar.

Luego de la realización de los dos cuestionarios referentes tanto a Gestión del Talento Humano como a Plan Estratégico, se mejoró la información obtenida con el apoyo de la aplicación de la Guía de entrevista acerca del Potencial del Talento Humano (Anexo 05), la cual se le realizó a la Jefa del Equipo de Escalafón y permitió conocer diversos problemas que se dan dentro de las actividades. Para la realización de este instrumento se consideraron un total de 3 preguntas principales que tuvieron como finalidad identificar y verificar los problemas existentes dentro del equipo referentes al personal.

La primera pregunta fue “¿Considera que es suficiente o cree que necesitaría una mayor cantidad de personal?”, para lo cual la respuesta fue que la cantidad de personal dentro del equipo es más que suficiente para poder desempeñar las actividades, el problema es que algunos de los trabajadores no cumplen las expectativas que se requerirían para poder desarrollar las actividades. Además, que la necesidad de personal nuevo si es necesaria en otros equipos, dado que, si bien Escalafón tiene un sobre personal, en otros equipos hay carencias.

La segunda pregunta es “¿Cuál considera que es el mayor problema en términos de personal que tiene el equipo?”, de lo cual se identificó que el principal problema es una falta de personal más especializado a las actividades que se les asignan, específicamente buscar un perfil profesional y buscar personal que se adapte a ese perfil. Llegando a erradicar muchos problemas por falta de adaptación o simplemente falta de capacitación hacia el nuevo equipo, también se considera como problema la falta de equipo tecnológico eficiente para desempeñar las actividades.

Finalmente, la última pregunta relevante es “¿Lleva un control acerca del desempeño del equipo?”, la cual sirvió para conocer la inexistencia de una forma de medir el desempeño de los trabajadores y poder determinar que dentro de toda la institución no se miden los desempeños individuales de los trabajadores sino solo se usan los trazos mensuales como forma de control de los avances de las actividades. Además, permitió saber que los trabajadores actuales no tienen un control por lo que no se puede determinar que trabajadores son esenciales en el equipo y cuales no significaría ningún problema su eliminación.

4.3. Plantear un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa

El siguiente objetivo es el planteamiento de las mejoras que se implementarán con el fin de potenciar las capacidades que se tienen actualmente. Tomando en referencias las entrevistas realizadas al Director Administrativo y la aplicación de los diversos instrumentos llevados a cabo a lo largo de la investigación, lo que permitió reconocer con mayor facilidad las dificultades existentes.

✓ Equipo de Bienestar Social:

En la entrevista realizada al Director Administrativo se expone un claro problema de presupuesto que tiene de raíz al Ministerio, lo cual es un problema difícil de afrontar de manera inmediata. Por otra parte, mediante las encuestas se pudo detectar que la necesidad de contratación de nuevo personal es alta porque la cantidad de actividades es superior a las capacidades que se tienen en el equipo actual. Además, también se

necesitaría incorporar una medida que logre determinar el nivel de desempeño que se tiene dentro del equipo, con la finalidad de conocer si el cumplimiento de objetivos es posible o no, con las capacidades actuales.

El primer problema y más importante que se debe tratar es la falta de personal para solventar las continuas actividades que se presentan, para lo cual se propuso una Ficha de Puesto de Trabajo (Anexo 07) que permita conocer el perfil profesional y personal ideal del equipo. La realización de la ficha servirá para proponer el perfil idóneo y facilitar el proceso de contratación de nuevo personal sin demoras en capacitaciones o tiempo de adaptación al equipo porque si el nuevo ingreso tiene las características y conocimientos planteados podrá desempeñarse de manera inmediata en las actividades.

Tabla 03. *Ficha de Puesto de Trabajo para equipo de Bienestar Social*

Ficha de Puesto de Trabajo	
1. Denominación de puesto	
Título del puesto	Ayudante de Asistente Social
Área de trabajo	Bienestar Social
2. Objetivo del puesto	
Atender las necesidades de los trabajadores en forma de atención social tanto en salud física como en mental.	
3. Funciones del puesto	
Velar por la salud física, mental y otros problemas de índole social de los trabajadores, que puedan afectar su desenvolvimiento laboral y familiar.	
Organizar, verificar y controlar el proceso de trámite por subsidios de maternidad (pre y post natal), lactancia, enfermedad, sepelio de los trabajadores activos y cesantes de la UGEL y personal docente, administrativo y cesantes de la jurisdicción.	
Programación actividades de salud preventiva por el bienestar del personal.	
Realizar investigaciones de problemas sociales del trabajador, grupo y/o de la jurisdicción, a fin de orientar la solución de los mismos.	

Realizar el prediagnóstico social y aplicar el tratamiento de acuerdo a los recursos disponibles.			
4. Relaciones jerárquicas			
Jefe inmediato	Asistente Social : Doris E. Rodríguez Zavaleta		
Puestos al que reporta	Nombre del puesto	Asistente Social	
	Numero de ocupantes	1	
5. Equipos y materiales necesarios para desempeñar su actividad			
Equipo de Computo	Equipamiento médico	Material de Oficina	Archivos y registros de antecedentes
6. Perfil del puesto			
Requerimientos	Indispensables	Educación Profesional	
	Deseables	Conocimiento del Sector Educación Vivienda cercana a la institución	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo			
	Características / Requerimientos		
Educación	Psicología / Enfermería / Trabajo Social		
Idioma	Castellano		
Informática	Ofimática Básica		
Conocimientos	Capacitación básica especializada en las actividades		
Experiencia	Experiencia mínima en áreas similares		
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de decisión • Flexibilidad • Autocontrol • Trabajo en equipo • Trato al público • Orden y sistema 		
Edad	No específico		
Sexo	No específico		
7. Observaciones			
El presupuesto con el que se cuenta es sumamente limitado por lo que la adaptación al puesto debe ser inmediata y debe tener capacidad de desempeñar sus actividades con el material con el que se cuenta.			

Fuente: *Elaboración propia*

Con la aplicación de ese formato se podrá determinar el personal ideal para el equipo de Bienestar Social, lo cual logrará que la contratación de futuro personal sea más específica y no genere demoras en adaptaciones o capacitaciones para desempeñar el puesto. Además de implementar un formato que permita mostrar el perfil idóneo para los puestos que se necesitan implementar dentro del equipo actual, también se debe velar por el buen desempeño actual y futuro de los trabajadores, esto debido a que actualmente la institución no cuenta con un medidor de desempeño que permita determinar las fallas o aciertos.

✓ **Equipo de Escalafón:**

Dado que la institución cuenta con un problema presupuestal, la contratación de nuevo personal es una solución a la que no se puede aspirar de manera inmediata. Con apoyo de los instrumentos se pudo determinar que los problemas existentes dentro del equipo no son por una falta de personal, sino por una falta de personal capacitado en las actividades específicas porque el personal actual es más de lo que requerido y no cumple con la totalidad de las actividades como debería ser ideal. Además, también se debe añadir una forma de medir el desempeño para evitar que el nuevo personal cometa los mismos errores que se cometen en la actualidad. Para poder erradicar el problema de un personal no capacitado, se promueve la Ficha de Puesto de Trabajo (Anexo 07) para poder proponer un perfil profesional idóneo correspondiente a las actividades del equipo y así mejorar el proceso de contratación de

personal sin tener que aplicar capacitación específicas o pérdidas de tiempo por adaptación.

Tabla 04. Ficha de Puesto de Trabajo para equipo de Escalafón

Ficha de Puesto de Trabajo			
1. Denominación de puesto			
Título del puesto	Técnico Administrativo de Escalafón		
Área de trabajo	Escalafón		
2. Objetivo del puesto			
Atender oportunamente con las necesidades de los usuarios en esta materia.			
3. Funciones del puesto			
Actualización de datos en el AYNÍ.			
Actualiza, apertura y reapertura de legajos			
Ejecutar actividades de recepción, clasificación, registro, distribución y archivo de documentos técnicos, para la emisión de los Informes Escalafonarios de todos los servidores de la Sede.			
Mantener actualizado el control de licencias.			
Emite informes escalafonarios como nombrados y contratados.			
4. Relaciones jerárquicas			
Jefe inmediato	Jefa de Escalafón : Cristina Nancy Soto Espinoza		
Puestos al que reporta	Nombre del puesto	Jefe de Área Administrativa	
	Numero de ocupantes	1	
5. Equipos y materiales necesarios para desempeñar su actividad			
Equipo de Computo	Papelería y Fichas	Material de Oficina	Archivos y registros
6. Perfil del puesto			
Requerimientos	Indispensables	Educación Profesional	
	Deseables	Conocimiento del Sector Educación Vivienda cercana a la institución	
Competencias necesarias para el puesto de trabajo			
Características / Requerimientos			
Educación	Ingeniería de Sistemas / Ingeniería informática / Administración		
Idioma	Castellano		
Informática	Ofimática Básica		

Conocimientos	Gestión pública Manejo de escalafón Sector educación Administración de redes y softwares Software AYNi
Experiencia	Experiencia mínima en áreas similares
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de decisión • Flexibilidad • Autocontrol • Trabajo en equipo • Trato al público • Orden y sistema
Edad	No especifico
Sexo	No especifico
7. Observaciones	
El presupuesto con el que se cuenta es sumamente limitado por lo que la adaptación al puesto debe ser inmediata y debe tener capacidad de desempeñar sus actividades con el material con el que se cuenta.	

Fuente: *Elaboración propia*

La búsqueda de los perfiles idóneos para los equipos con problemas principales es una forma sencilla y rápida de solucionar problemas respecto a las actividades y la forma de desarrollarlas. Aun así, no es la única solución a los problemas existentes porque según se detectó también existe una falta de control en el desempeño de los trabajadores, no existe un instrumento en la institución que mida como se desarrolla cada trabajador en su puesto de trabajo, así como tampoco saber si sus capacidades están siendo aplicadas de manera correcta. Por lo tanto, se propone también la implementación de un instrumento que pueda medir el desempeño de los trabajadores dentro del equipo de los diversos equipos pertenecientes al Área Administrativa, el cual permita que los nuevos integrantes sean medidos con el instrumento para determinar si su desempeño es idóneo en el puesto o se requiere a un personal más capacitado para el mismo. El

instrumento propuesto para poder medir el desempeño es el Formato de Evaluación del Desempeño Laboral (Anexo 09), el cual es un instrumento que permite medir de manera individual el desempeño que tiene cada trabajador en su puesto de trabajo independientemente del equipo al que pertenezca mediante una escala Likert que nos muestra el nivel de evaluación que se le clasifica, logrando que exista una gran diferencia entre todos los trabajadores al ser valorados en una escala de 5. La aplicación de este nuevo instrumento sería una solución a la falta de evaluaciones constantes dentro de los equipos, lo cual evitaba conocer si los equipos se desempeñaban de manera conjunta o tenían distintos avances en comparación a otras.

V. DISCUSIÓN

La investigación realizada demuestra que una entidad pública también puede llegar a tener problemas de organización que pueden ser generados por diversos motivos como económicos o de personal, y que no solo está limitado a empresas de índole productora como se suele ver muy comúnmente, teniendo como principal apoyo la investigación de Reategui (2020), dado que coincide con una situación de buscar mejorar la Gestión del Talento Humano dentro de una Unidad de Gestión Educativa. Dando el conocimiento de que mantener una buena gestión dentro de una institución que se basa en actividades netamente administrativas es una gran variable para mejorar la efectividad de las actividades, porque en ese tipo de instituciones el factor humano es el recurso más importante para lograr los objetivos planteados, independientemente si son a corto o a largo plazo. Llegando a denotar la importancia de mantener un equipo humano capacitado en una posición donde pueda explotar al máximo sus capacidades, disminuyendo la necesidad de capacitaciones e instrucciones extras hacia el personal.

También, Toledo (2018) apoya la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y competencias laborales porque en su investigación los resultados demostraron una relación significativa mediante diversos análisis. Siendo una aportación útil para la investigación porque al tener una relación significativa, la mejora de la Gestión del Talento Humano generaría un mejor desempeño con respecto a las competencias laborales, lo cual es exactamente el propósito de cualquier mejora respecto al Talento Humano. Enfocándolo a la investigación podemos explicar que si los trabajadores tuvieran las capacidades y conocimientos que se requieren para desempeñar las actividades de su equipo, la cantidad de trabajo que se asigna sería realizado en un menor tiempo y con más tranquilidad, evitando los problemas de saturación que se tienen por la demora en algunos equipos.

Con respecto a los instrumentos utilizados para la investigación, se coincidió con Cachique (2018), el cual usó instrumentos de análisis para describir la gestión de talento humano en una entidad pública tales como la guía de observación, encuestas y fichajes, en conjunto con información bibliográfica y cuestionarios de instrumento. Esta similitud en los instrumentos aplicados indica la correcta elección de herramientas para una investigación que tenga su base en el análisis de personal y la mejor ubicación de trabajadores respecto a sus capacidades y competencias. De la misma forma se coincide con Delgado (2018), porque se buscó medir el efecto que tenía la metodología actual de Gestión del Talento Humano en el personal del Área Administrativa, teniendo como resultado que en algunos equipos la cantidad de trabajo asignada era desproporcional con la cantidad de personal existente dentro del equipo, teniendo problemas para el cumplimiento de las actividades y generando sobrecargas de trabajo, así como también se daba el caso contrario en el que la cantidad de personal era excesiva para la cantidad de trabajo existente. Siendo el mismo caso en la investigación, tomando como referencia a los dos equipos seleccionados para la investigación, donde en el caso del equipo de Bienestar Social, la cantidad de trabajo que se daba hacia la única trabajadora perteneciente a ese equipo era demasiada y requería de mayor cantidad de trabajadores para tener un funcionamiento más óptimo. En el caso contrario se encontraba el equipo de Escalafón, donde la cantidad de trabajadores era excesiva para la cantidad de trabajo existente, determinando que no solo el problema radica en la cantidad de trabajadores sino en la falta de capacitaciones que tenían algunos de ellos.

Finalmente, en la propuesta de mejoras para mantener una mejor Gestión del Talento Humano y potenciar el desempeño que tienen los trabajadores dentro de su puesto de trabajo, se coincide con Saavedra (2019) y su investigación, donde realizó propuestas con la finalidad de mejorar el desempeño que mantenían los trabajadores, en la cual se dieron diversas actividades y procesos como muestra de propuestas

futuras. La idea de generar propuestas que tengan el propósito de mejorar el desempeño actual de los trabajadores es una forma de lograr que los equipos de trabajo funcionen con mayor eficiencia, pero es un método que no funciona en situaciones donde la cantidad de personal es muy elevada o es muy baja de acuerdo a la actividades asignadas al equipo, por lo que esa idea fue usada como base para una futura medición de equipo cuando la cantidad de trabajadores por equipo estuviera balanceada de manera correcta.

Reconociendo que los antecedentes coinciden de manera positiva con lo expuesto en la investigación, se afirma que los resultados mostrados y realizados son de gran aporte para la institución debido a que los equipos que mostraban dificultades consiguieron propuestas idóneas que permitirían en un futuro erradicar los problemas existentes. Teniendo como principal obstáculo para la implementación de las propuestas expuestas a la cantidad de dinero establecido en el presupuesto, dado que la UGEL Santa cuenta con un presupuesto limitado por el Ministerio de Educación y esta cantidad que se determina para la institución no es distribuida y repartida de manera equitativa entre todas las instituciones del mismo estilo. Con la presencia de una dificultad que excede lo que la investigación es capaz de afrontar, se dan las propuestas que determinan las estrategias que deben implementar en un futuro en el que se pudieran aplicar, para eliminar los problemas de mayor prioridad en los equipos del área administrativa.

Dentro de la investigación, se aplicó una metodología basada en el análisis que es ideal para instituciones que están basadas netamente en la administración. De la misma manera, la investigación tuvo sus puntos positivos y sus puntos débiles, como principales puntos positivos en la investigación son la facilidad que se tuvo para adquirir los datos necesarios por la colaboración y amabilidad que tuvieron los trabajadores, además de que la mayoría de los trabajadores entendían la temática de la investigación dado su conocimiento en el área, lo cual hizo mucho más fácil la adaptación a los instrumentos. En los puntos débiles que afrontó en el proceso de la investigación se destaca la

incertidumbre en los datos obtenidos, porque se tenía la duda de la veracidad de los datos ofrecidos por parte de los trabajadores debido a la tendencia de los trabajadores públicos por cubrir la integridad de la institución en la que se desempeñan.

Concluyendo, las investigaciones que se usaron como referencias apoyaron de manera positiva y coinciden tanto en los instrumentos usados como en el análisis que se realiza para el planteamiento de las estrategias para la mejora de los equipos respecto al Talento Humano. Lo cual es algo común en investigaciones de esa índole porque la búsqueda del máximo desempeño posible en los equipos humanos de trabajo es un recurso usado cada vez más en todo tipo de industrias, ya que genera un gran cambio a positivo si los trabajadores se encuentran en puestos de trabajo donde puedan dar su máximo potencial. Teniendo a las investigaciones usadas como referencias, como ejemplos de los instrumentos y los análisis que se deben realizar para comprender el funcionamiento de los trabajadores y como desarrollar mejores versiones de ellos en el trabajo.

VI. CONCLUSIONES

La investigación realizada mostró los principales problemas que tiene una institución tan grande como una UGEL, demostrando que todas las instituciones siempre tienen un margen de mejora y no existe ninguna perfección total. Luego de realizar la investigación, se concluye generalmente con una visión distinta de lo que en un inicio era una institución muy bien administrada y que no presenciaba fallos a simple vista.

1. El proceso más relevante fue la identificación de todos los procesos o actividades que tienen los trabajadores dentro de una institución tan grande como es la UGEL Santa, indicando la gran cantidad de trabajo continuo a la que están sometidos y encontrando errores correspondientes a una falta de equipo en condiciones óptimas para el buen desempeño de los trabajadores, más específicamente a los equipos de cómputo e infraestructura, la cual no se encuentra en condiciones para la gran cantidad de trabajadores que se tiene.
2. Se determinó el nivel de gestión con respecto al talento humano que se tiene, encontrando problemas correspondientes a una falta de personal en algunos equipos y un exceso en otros, dando a notar una mala gestión de los trabajadores y una incapacidad de desempeño en otros. Todo esto apoyado por una falta de instrumento que sirva para medir el desempeño individual de los trabajadores.
3. Se dan dos soluciones sencillas y momentáneas para los problemas, siendo la ficha de perfil profesional la opción más idónea para tener un equipo con las características esenciales dentro de un equipo y un instrumento de medición de desempeño para poder conocer que trabajadores tiene un aporte positivo en el equipo y cuales son aportes negativos. Todo esto con la finalidad de poder mejorar cada equipo concluyendo netamente personal capacitado y en condiciones de desempeñar los puestos.

VII. RECOMENDACIONES

En la investigación se denotaron muchos problemas en una institución pública que a simple vista actuaba de manera correcta, dando a notar que los problemas no siempre están tan claros como se piensa, sino que se debe investigar a fondo para encontrarlo. Así como se dio el caso de la UGEL Santa puede existir la misma situación en diversas instituciones públicas o UGEL, porque la mayoría de los problemas generados son dados por culpa de una institución de rango superior. Todo esto porque muchos problemas tienen de raíz la falta de un presupuesto bien estructurado y una mala gestión en la asignación del dinero, teniendo que tomar medidas complicadas para poder mantener un trabajo correcto y adecuado. Por lo que se recomienda a las instituciones o empresas, evaluar constantemente a sus trabajadores para saber si la posición en la que se desempeñan es la adecuada a sus capacidades y así evitar desperdiciar el potencial de las personas en actividades que no les aportan un beneficio, también velar por el ambiente y los materiales de los trabajadores, dado que un trabajador no puede desempeñarse en la totalidad de sus facultades si los equipamientos que se les asigna no están en buenas condiciones. Finalmente, recomendar a los diversos jefes de equipos o áreas, dar sus opiniones o recomendaciones hacia las personas de rango superior, porque en muchos casos los gerentes o jefes de empresas no conocen los problemas que se tienen en los diversos ambientes, y al ser informados pueden aplicar las medidas que sean correspondientes para su solución porque si un problema se genera en algún punto de la institución o empresa afectará a todos los aspectos ya que actúa como una cadena de acción.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, 2009.

BARRERAS, Imelda Zayas. La Gestión del Talento Humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 2020, vol. 7, no 14, p. 21-42.

RAMÍREZ, Reynier I., et al. Gestión del Talento Humano: análisis desde el enfoque estratégico. Información tecnológica, 2019, vol. 30, no 6, p. 167-176.

DELGADO ESPEJO, Cecilia Herminia del Socorro. Modelo de Gestión del Talento Humano y desarrollo del trabajo colaborativo en las docentes del nivel inicial de la red Chiclayo oeste de la ciudad de Chiclayo-2016. 2018.

TOLEDO CUBA, Eida Isabel. Gestión del Talento Humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí-2018. 2018.

CACHIQUE CARI, Gunther Gleyser. La Gestión del Talento Humano en los trabajadores del Centro de Salud Nuevo Milenio del distrito de Tambopata departamento de Madre de Dios-2018. 2018.

SAAVEDRA VIDAL, Lisbeth Berenice. Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida-Lambayeque, 2019. 2019.

ESPINOZA TRUJILLO, Cintia Magali. Gestión de talento humano y la calidad de servicio de la Gerencia Regional de Infraestructura de Áncash, 2021. 2021.

ARMIJOS MAYON, Franklin Brian; BERMUDEZ BURGOS, Aaron Isaac y MORA SANCHEZ, Norman Vinicio. Gestión de administración de los Recursos Humanos. Universidad y Sociedad [online]. 2019, vol.11, n.4 [citado 2022-05-20], pp.163-170.

Disponible en:
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso>. Epub 02-Sep-2019. ISSN 2218-3620.

BARRIOS-HERNÁNDEZ, Karelis del C.; OLIVERO-VEGA, Enohemit; FIGUEROA-SAUMET, Brenda. Condiciones de la Gestión del Talento Humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. Información tecnológica, 2020, vol. 31, no 2, p. 55-62.

MOLINA, Reynier Israel Ramírez; ZÚÑIGA, Héctor César Chacón; ALFARO, Katerin Paola Valencia. Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. CICAG, 2018, vol. 16, no 1, p. 20-42.

JOYAS, Juan Carlos Aguilar. Retos y rol estratégico en la Gestión del Talento Humano. Mercados y Negocios (2594-0163 línea, 1665-7039 impreso), 2014, no 29, p. 4-20.

ACOSTA, Liliana Elizabeth Ruiz; MAYORGA, David Andrés Camargo; MURCIA, Nataly Marcela Muñoz. Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. Encuentros, 2020, vol. 18, no 02.

LOOR VALENZUELA, Liliana Elizabeth. Plan estratégico para la Gestión del Talento Humano en impresos Guevara SA de la ciudad de Guayaquil, período 2015-2016. 2016. Tesis de Licenciatura. Guayaquil: ULVR, 2016.

MACIAS-QUIROZ, María Moncerrate; RUIZ-CEDENO, Sebastiana del Monserrate y VALDIVIESO-GUERRA, Primavera del Alma. Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. Ing. Ind. [online]. 2020, vol.41, n.2 [citado 2022-05-24], e4122.

Disponible en:

<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200006&lng=es&nrm=iso>. Epub 01-Ago-2020.

ISSN 1815-5936

PEDROS, Daniel Martínez; GUTIÉRREZ, Artemio Milla. Introducción al plan estratégico. Ediciones Díaz de Santos, 2012.

PASTOR, Blanca Flor Robles. Población y muestra. Pueblo continente, 2019, vol. 30, no 1, p. 245-247.

LÓPEZ, Pedro Luis. Población muestra y muestreo. Punto cero, 2004, vol. 9, no 08, p. 69-74.

AZCONA, Maximiliano; MANZINI, Fernando A.; DORATI, Javier. Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación. En IV Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata (La Plata, Argentina, 2013). 2013.

PARDO MARTÍNEZ, Luz Patricia. Gestión del Talento Humano. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales AC (RCIEG), 2013, vol. 4, no 1, p. 60-71.

Amaya Placencia, Antonio; Troncoso Pantoja, Claudia. Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Revista de la Facultad de Medicina [en línea].

2017, 65(2), 329-332[fecha de Consulta 30 de Junio de 2022].

ISSN: 2357-3848.

Disponible

en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576364367022>

ROMERO, Jesús Salvador Hernández; LAFARGUE, Belkis Lidia Fernández. El presupuesto para los proyectos de investigación. Actualización de la metodología vigente para la planificación. Revista Cubana de Salud y Trabajo, 2018, vol. 19, no 1, p. 52-60.

VIORATO ROMERO, Nancy Stephany; REYES GARCÍA, Vianey. La ética en la investigación cualitativa. Revista CuidArte, 2019, vol. 8, no 16.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, Raúl, et al. Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. Revista Cubana de Medicina Militar, 2019, vol. 48.

MERO-VÉLEZ, Jessica Maria. Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 2018, vol. 3, no 8, p. 84-102.

PONCE, Gary Orlando Arturo Vásquez; PILOZO, Darío Hernán Parrales; CHÁVEZ, Verónica Elizabeth Morales. Proceso Administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes. Revista Publicando, 2021, vol. 8, no 31, p. 258-278.

MENDOZA, Erika Paola Arzube; GOYA, Zoila Rosa Bustos. LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Autores e información del artículo.

DUQUE, Oscar. Procesos administrativos. 2018.

REATEGUI DÍAZ, Nancy Guadalupe. Gestión del Talento Humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL-2019. 2020.

SALAMANCA GUERRERO, Carlos Andrés. Instrumentos de planeación estratégica aplicables a la Gestión del Talento Humano administrativo en universidades públicas colombianas, caso Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, 2019.

ROMERO, Leidy; SALCEDO, Mireys. Estrategias para fortalecer el proceso de Gestión del Talento Humano en una entidad pública. Signos: Investigación en sistemas de gestión, 2019, vol. 11, no 2, p. 99-117

RODRÍGUEZ, Sebastián Mauricio Ormaza, et al. Evaluación de riesgo y gestión administrativa en organizaciones públicas. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2020, vol. 5, no 3, p. 600-621.

CUTIPA, Verónica Violeta Ruiz, et al. Liderazgo directivo y gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial UGEL 01 de lima. Repositorio de revistas de la universidad privada de Pucallpa, 2020, vol. 5, no 1, p. 7-7.

LLIVIPUMA, María Rosa Peralta; ÁLVAREZ, Juan Carlos Erazo; ZURITA, Cecilia Ivonne Narváez. Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 2019, vol. 3, no 2.2, p. 120-144.

ACEVEDO QUISPE, Yeny Lourdes. Implementación de un sistema web para la mejora del proceso administrativo académico de la Institución Educativa Wari-Vilca-Huayucachi, 2018. 2018.

MENDOZA, Jorge Martín Hernández, et al. Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 2019, vol. 6, no 11, p. 66-67.

Bajaña-Abril, Ferdinand José, Guanín-Porras, Edwin Marcelo, Briones-Caicedo, Wilson Roberto, Morales-Intriago, Fátima Lourdes. Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín [en línea]*. 2019, 25(2), 1-14[fecha de Consulta 21 de Julio de 2022].

CHONG, Mariana Bustamante, et al. Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, 2019, no 31, p. 64-71.

ORELLANA, Carlos Patricio Orellana; ORELLANA, Edison Fernando Orellana; OLIVO, Martha Alejandra Olivo. Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 2020, vol. 4, no 2, p. 343-351.

PAGOLA JARA, Soledad Cleni. Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017. 2018.

ANEXOS

Anexo 01: Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumento	Escala de medición
Proceso Administrativo	Arzube (2017) afirma que es la herramienta esencial en las organizaciones para lograr los objetivos planteados y satisfacer las necesidades. De la misma manera que en otras actividades se debe realizar un proceso que lo	Mero (2018) define al proceso administrativo como el conjunto de fases tales como planificación, organización, dirección y control, que tiene la finalidad de alcanzar las metas de una organización mediante el	Planificación	Estrategias Objetivos estratégicos Políticas FODA Programas Proyectos	Encuesta: Cuestionario con escala tipo Likert Ficha: Ficha de Puesto de Trabajo Entrevista: Guía de entrevista	Ordinal
			Organización	Cultura organizacional Clima laboral		
			Dirección	Relaciones interpersonales Liderazgo Trabajo en equipo		

	gestione, logrando que las tareas que se decidieron para cumplir el propósito	camino más eficiente.		División del trabajo		
			Control	Evaluación de Desempeño		
Gestión del Talento Humano	Pardo (2013) afirma que la gestión del talento humano parte de un concepto en el cual se cambia la idea de que los seres humanos sean tratados como	Chávez (2015) define a la gestión del talento humano como el proceso que busca el reclutamiento, la selección, la capacitación, los méritos, la evaluación de	Reclutamiento	Atracción de candidatos con capacidades. Requisitos de competencias en los candidatos	Encuesta: Cuestionario Entrevista: Guía de entrevista	Ordinal
			Selección	Capital humano en la institución Suma de competencias personales		

	recursos y no como talentos aprovechables dentro de la empresa.	desempeño, entre otros aspectos de las personas con el propósito de generar una confiabilidad en ellos, fomentando la productividad y el compromiso con la empresa.		Suma de competencias por área		
			Capacitación	Desarrollo de competencias Aumento de personal capacitado en las competencias requeridas Rapidez en el mejoramiento de personal capacitado		

			Recompensa	Aumento de eficacia y eficiencia Logro de objetivos organizacionales Motivación de participación y compromiso		
			Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño por puesto Aplicación correcta de las competencias		

Anexo 02: Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano

Las preguntas de la siguiente escala se refieren a los procesos de la Gestión de Talento Humano desde la perspectiva de los trabajadores de las áreas administrativas. En cada ítem, indique el nivel de acuerdo que tiene usted sobre la pregunta en cuestión. Algunas preguntas pueden parecer similares, pero cuentan con diferencias entre sí, por lo que se requiere un análisis individual. Lean las preguntas y marque la alternativa con una (X) usando la escala de valoración.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítem	Calificación				
		1	2	3	4	5
Reclutamiento y Selección						
P1	¿Considera que el CV es relevante para la selección del personal?					
P2	¿Está de acuerdo que la evaluación de la selección de personal tiene un impacto positivo?					
P3	¿Considera que la entrevista personal es importante en la selección del personal?					
P4	¿Se encuentra de acuerdo con el proceso de selección de personal?					
P5	¿Considera necesario la contratación de nuevo personal dentro de la organización?					
P6	¿Cree usted que existe injerencia dentro de la contratación del personal en la organización?					
P7	¿Considera que las estipulaciones de la contratación son las adecuadas?					
Capacitación						
P8	¿Considera que las capacitaciones ayudan a que el personal se encuentra actualizado?					

P9	¿Cree que la capacitación orientada al trabajador cubre sus necesidades?					
P10	¿La capacitación proporciona un desarrollo en los conocimientos para lograr un desempeño superior?					
P11	¿Considera que los planes de capacitaciones son ejecutados adecuadamente?					
P12	¿Está de acuerdo que la capacitación debe ser una prioridad?					
Recompensa						
P13	¿Está de acuerdo con sus remuneraciones respecto a sus responsabilidades?					
P14	¿Considera que las recompensas influyen de manera positiva en su desempeño?					
P15	¿Cree que las prestaciones y servicios dados al personal son correctas?					
Evaluación de Desempeño						
P16	¿Está de acuerdo que la puntualidad sea un factor de evaluación?					
P17	¿Considera que la presentación personal es tomada en cuenta para determinar la calidad del trabajador?					
P18	¿Cree usted que el puesto en el que se encuentra es el más adecuado con sus capacidades?					
P19	¿Considera que aplica y desarrolla de manera adecuada sus competencias?					
P20	¿Considera que se promueve la iniciativa de los trabajadores?					

Anexo 03: Cuestionario sobre Proceso Administrativo

Las preguntas de la siguiente escala se refieren al proceso administrativo desde la perspectiva de los trabajadores de las áreas administrativas. En cada ítem, indique el nivel de acuerdo que tiene usted sobre la pregunta en cuestión. Algunas preguntas pueden parecer similares, pero cuentan con diferencias entre sí, por lo que se requiere un análisis individual. Lean las preguntas y marque la alternativa con una (X) usando la escala de valoración.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítem	Calificación				
		1	2	3	4	5
Planificación						
P1	¿Se encuentra de acuerdo con las estrategias asignadas?					
P2	¿Considera que el clima laboral de su área es ideal?					
P3	¿Cree usted que las políticas de la organización son idóneas?					
P4	¿Los proyectos que se plantean en la organización cuentan con la aprobación de los trabajadores?					
P5	¿Considera que los programas con los que cuenta la organización son necesarios?					
Organización						
P6	¿Considera que el clima laboral del área es positivo?					
P7	La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es buena.					
P8	¿Está de acuerdo con las normas y valores establecidos en la institución?					
P9	¿Considera que se respetan sus decisiones y opiniones?					

P10	¿Está de acuerdo con la normativa a seguir dentro del área?					
Dirección						
P11	¿Está de acuerdo con las relaciones dadas en el equipo de trabajo?					
P12	¿Considera que se da un buen liderazgo dentro de su área?					
P13	¿Cree que el área trabaja en unidad y como un equipo?					
P14	¿Considera que el trabajo está repartido equitativamente?					
P15	¿Considera que el Jefe de área desempeña su trabajo de manera eficiente y eficaz?					
Control y seguimiento						
P16	¿Considera que el desarrollo del área es ideal en comparación a las demás?					
P17	¿Considera que el área donde se desempeña cumple con las necesidades que requiere la organización?					
P18	¿Está de acuerdo en afirmar que su área de trabajo no posee dificultades al momento de desempeñarse?					
P19	¿Considera que es necesaria la incorporación de nuevos trabajadores?					
P20	¿Considera necesario un seguimiento por área para medir el desempeño?					

Anexo 04: Guía de entrevista sobre el desarrollo del Proceso Administrativo Actual

GUÍA DE LA ENTREVISTA SOBRE EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL	
NOMBRES Y APELLIDOS: Aquiles Soria Paima	FECHA: 10/10/2022
OCUPACIÓN ENTREVISTADO: Director del Sistema Administrativo	TIEMPO:
LUGAR DE LA ENTREVISTA: Oficina del Director del Sistema Administrativo	
OBJETIVO: ✓ Conocer cómo se desarrolló el proceso administrativo de la organización y si su funcionamiento es el idóneo, además conocer el tiempo de vigencia que se tiene previsto para su aplicación.	
N°	Guion de preguntas
1	¿Existe una secuencia de proceso administrativo en esta institución? Por ejemplo, la planificación de objetivos de la organización para luego dirigirlos y concretarlos.
2	Como sabemos, hay diversos equipos dentro del área administrativo como está el equipo de escalafón, el equipo de planillas y otros. ¿Se realizan algún tipo de evaluación de desempeño que pueda medir si el equipo se desarrolla de manera adecuada en comparación a las demás?
3	¿Cuáles son las principales políticas que se aplican dentro del área administrativa? En un puesto, ¿existen unos códigos de vestimenta o un tipo de política que sea estricta?
4	¿Considera que el desempeño que se tiene en la actualidad logra cumplir los objetivos de los tramos?

5	Y desde su punto de vista, ¿qué mejoras que se podrían implementar en la institución podrían hacer que el área administrativa mejore?
6	Y desde el tiempo que usted lleva acá, ¿cuál ha sido un cambio que usted ha visto que ha sido favorable?
7	Otra pregunta, supongamos que usted asciende a un puesto mayor y tiene que dejarle su puesto a una persona, ¿qué características y qué conocimientos debe de tener esa persona para poder adquirir este puesto y no perjudicar a la iniciativa de la institución?
8	Y si por ejemplo justamente como dicen que no se evalúa el desempeño de equipos, supongamos que yo hago una evaluación de desempeño y logro determinar que, en un área, por ejemplo, la asistente social o el equipo de bienestar social, que solamente una persona se encarga de la acción social, logro determinar que ese en ese equipo falta personal. Supongamos que las actividades son demasiadas para una sola persona. ¿Qué es lo que se podría hacer para cambiar eso?

Anexo 05: Guía de entrevista acerca del potencial del Talento Humano

GUÍA DE LA ENTREVISTA ACERCA DEL POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO		
NOMBRES Y APELLIDOS:		FECHA:
OCUPACIÓN ENTREVISTADO:		EDAD:
LUGAR DE LA ENTREVISTA:		TIEMPO:
OBJETIVO:		
<p>✓ Conocer el desarrollo que tiene el talento humano dentro del área de trabajo y si se debe a algunas estrategias aplicadas, así también conocer si los trabajadores explotan todo su potencial dentro de su puesto de trabajo.</p>		
N°	Guion de preguntas	Respuestas
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Anexo 06: Guía de observación de las actividades en las áreas administrativas

Nombre de la empresa:	Unidad de Gestión Educativa Local del Santa
Nombre del observador:	Bryan Cabanillas Castillo
Giro de la empresa:	Actividad Administrativa Pública en General
Área a evaluar:	

OBJETIVO: Observar y evaluar el desempeño en las actividades realizadas por los trabajadores.

No.	Aspectos a evaluar	SI	NO	TALVEZ	Observaciones
1	Los trabajadores llegan a tiempo a sus labores.				
2	El ambiente laboral se encuentra limpio y en orden.				
3	La vestimenta es la idónea para trabajar.				
4	Las actividades son realizadas con el tiempo y manera correcta.				
5	El comportamiento en el equipo de trabajo es bueno.				
6	El espacio en el que se desarrolla el trabajo es el adecuado.				
7	Las actividades son realizadas con los pasos establecidos.				

8	Se realizan capacitaciones antes de realizar las actividades.				
9	Se posee una buena higiene personal				
10	En el equipo de trabajo se nota que se comparte experiencias e información.				
11	Trabaja en conjunto con las demás áreas.				
12	Distribuye el tiempo correctamente de acuerdo a su horario de trabajo.				
13	Desatiende su posición de trabajo por temas personales o de índole externa.				
14	Los trabajadores tienen claras las funciones de su puesto de trabajo.				
15	Se dan sugerencias u opiniones con transparencia y asertividad.				

Anexo 07: Ficha de Puesto de Trabajo

Ficha de Puesto de Trabajo		Fecha	
15. Denominación de puesto			
Título del puesto			
Área de trabajo			
16. Objetivo del puesto			
17. Funciones del puesto			
18. Relaciones jerárquicas			
Jefe inmediato			
Puestos que reportan	Nombre del puesto		
	Numero de ocupantes		
19. Equipos y materiales necesarios para desempeñar su actividad			
20. Perfil del puesto			
Requerimientos	Indispensables		
	Deseables		
Competencias necesarias para el puesto de trabajo			
		Características/Requerimientos	
Educación			
Idioma			
Informática			
Conocimientos			

Experiencia			
Habilidades personales			
Edad			
Sexo			
21. Observaciones			
Firma		Fecha	

Anexo 08: Cuestionario de Análisis de Trabajo

Responder a las siguientes preguntas dependiendo de su desempeño laboral y las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

I. Identificación del puesto

✓ Nombre del puesto	
✓ Nombre del departamento	
✓ Nombre de la persona	
✓ Antigüedad del puesto	
✓ Puesto del que depende	
✓ Puesto que depende de él	

II. Funciones principales del puesto

Defina de manera breve en que consiste su trabajo

III. Tareas y herramientas del puesto

Indique los materiales y herramientas que usa generalmente en su trabajo

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Indique las tareas que realiza normalmente y constantemente en su puesto de trabajo. Colóquelas de acuerdo al orden de prioridad que considere.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Indique las actividades que realice de manera esporádica.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

IV. Formación

Indique la formación académica que ha tenido y adjuntar la especialidad o carrera profesional

Estudios	Especialidad

V. Experiencia

Indique la experiencia que ha tenido antes de ocupar el puesto de trabajo y explicar la situación. En las dos últimas opciones escribir el tiempo que le tomó adaptarse al trabajo y si considera que la experiencia no es necesaria para el puesto marcar la última opción.

Experiencia	Situación
En el sector	
En puesto similar	
Conocimientos académicos	
Tiempo que tardó usted en adaptarse totalmente al puesto	
No es necesario experiencia mínima anterior	

VI. Características del puesto

Indique de las siguientes actitudes la que posee y sea requerida para desempeñar su puesto. Marque una X en la actitud que crea usted que su puesto requiera.

	Rapidez de decisión (tiene que tomar decisiones de forma rápida)
	Flexibilidad (su trabajo requiere ocupar diferentes tipos de puestos)
	Autocontrol (su trabajo necesita de control personal de la situación)
	Trabajo en equipo (para realizar su trabajo necesita del trabajo de otros)
	Trabajo aislado (su trabajo no depende del trabajo de otros)
	Orden y sistema (ser ordenado y seguir un procedimiento)
	Trato al público (tener contacto directo con el cliente)
	Trato con otras empresas (tratar con proveedores, administraciones...)

VII. Relaciones

Indique con que otros puestos o personas de la empresa deben mantener un contacto más directo para poder desempeñar su trabajo. Además de indicar el puesto especifique qué necesita del otro puesto.

Puesto	Tareas que debe realizar el otro puesto

VIII. Responsabilidades

Marca la opción que representa más su posición en el trabajo y especifique.

<input type="checkbox"/>	Tengo empleados bajo mi supervisión	
<input type="checkbox"/>	Tengo autoridad para evaluar y transferir empleados	

IX. Observaciones del ocupante del puesto de trabajo

Indique las observaciones que le gustaría comunicar sobre el puesto de trabajo o las actividades que desempeña.

--

Anexo 09: Formato de Evaluación del Desempeño Laboral

Área: _____

Trabajador Evaluado: _____

Puesto: _____

Evaluador: _____

Fecha de la Evaluación: _____

Área del Desempeño	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el						

cumplimiento de las actividades y funciones del empleo						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades						
COLABORACION: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda del servicio.						
PUNTAJE TOTAL:						



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20198130967
Unidad de Gestión Educativa Local del Santa	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos: <i>Aguiles Soris Paima</i>	DNI: <i>32783406</i>

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

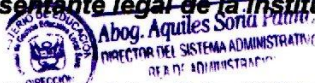
Nombre del Trabajo de Investigación	
" Propuesta de un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa "	
Nombre del Programa Académico: Título Profesional De Ingeniería Industrial	
Autor: Nombres y Apellidos Bryan Joel Cabanillas Castillo	DNI: 71414780

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma: 

(Titular o Representante legal de la Institución)



(*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ARGOMEDO ODAR LIZBETH JHAHAIRA, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "Propuesta de un Proceso Administrativo para mejorar la Gestión del Talento Humano en el Área Administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa", cuyo autor es CABANILLAS CASTILLO BRYAN JOEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 10 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ARGOMEDO ODAR LIZBETH JHAHAIRA DNI: 18218020 ORCID: 0000-0002-2584-8716	Firmado electrónicamente por: LARGOMEDOO el 11-12-2022 17:50:23

Código documento Trilce: TRI - 0482406