



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR

Mg. SEGUNDO MAURO VÁSQUEZ RAMIREZ

ASESOR

Dr. FELIX DÍAZ TAMAY

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

CHICLAYO - PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo

Presidente

Dr. Oscar López Regalado

Secretario

Dr. Félix Díaz Tamay

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Vásquez Ramírez Segundo Mauro, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16567096

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE, AÑO 2015.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 27 de Junio de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Segundo Mauro Vásquez Ramírez

DNI: 16567096

DEDICATORIA

A:

Carmen, mi esposa; Rony, Nelly y Yahair, mis hijos; quienes con su motivación me ayudan a alcanzar mis metas y a no desfallecer.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien espiritualmente nos alimenta, da fortaleza y sabiduría; para de su mano superar los obstáculos y alcanzar así los sueños anhelados.

A mis padres, hermanos y demás familiares por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente y de apoyarme en este camino

Al Dr. Félix Díaz Tamay, mi asesor; por guiarme y asesorarme en el proceso de formulación de la propuesta de investigación con paciencia y dedicación

A la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, por darme la oportunidad de trabajar en ella y brindarme las facilidades para el desarrollo de la presente propuesta de Investigación

A los directores y compañeros de trabajo de UGEL-Ferreñafe, que saben el empeño y el esfuerzo con el que se hizo este trabajo y me dieron ánimos y creyeron en mi capacidad.

Segundo Mauro

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado de tesis, me dirijo a ustedes con el debido respeto a su investidura académica y profesional, para dejar a vuestra consideración el trabajo de investigación denominado: “Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral de los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe”.

Teniendo en cuenta los diferentes modelos de gestión empresarial propuestos por diversos investigadores, proponemos un programa que recoge 4 elementos claves como: el diagnóstico de la realidad de los funcionarios y servidores que labora en la UGEL, un plan de capacitación; un plan de evaluación y seguimiento, un plan de incentivos y estímulos por la calidad, eficiencia y eficacia laboral; todo ello resumido en 2 grandes componentes que son el **Componente Capacitación y el Componente Motivacional**. Cuya finalidad es mejorar el desempeño laboral a partir de una mejor gestión del talento humano.

En tal sentido para el diagnóstico respectivo de nuestra muestra, se ha elaborado la encuesta respectiva para saber el comportamiento de la gestión del talento humano y saber el desempeño laboral de funcionarios y servidores de la UGEL donde se realizó el estudio. Es necesario finalmente precisar que solamente se está proponiendo una propuesta, es decir, se describe el Programa diseñado a fin de que en algún momento otros investigadores o la misma unidad ejecutora puedan llevarlo a su aplicación.

Finalmente, señores miembros del Jurado dejamos a vuestra consideración el trabajo realizado y con la apertura en todo caso para recibir las sugerencias y opiniones respectivas, a fin de mejorar el presente trabajo.

El Autor

RESUMEN

El presente estudio de investigación aborda de manera clara y sencilla una propuesta de gestión que busca mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe, teniendo en cuenta que esta sede administrativa pertenece a la administración pública y que por ende va a ser muy diferente sus logros a la privada. En la misma se analizan diferentes teorías y maneras a través de las cuales se asume el desarrollo de tan importante aspecto de la gestión moderna, como es la gestión de intangibles, específicamente la gestión del talento humano en las diferentes direcciones que constituyen el entorno de esta sede ejecutora.

El objetivo central de la investigación persigue demostrar el estrecho vínculo existente entre la optimización laboral y el desarrollo de la gestión del talento, como el medio en el cual se manifiestan tanto las fuerzas facilitadoras como las barreras en tales empeños.

Este trabajo pretende mostrar un conjunto de criterios extraídos de la práctica de la gestión y de la laboral que realizan los funcionarios y servidores en su quehacer cotidiano, empeñados en el propósito de demostrar la importancia de la gestión del conocimiento y facilitar su desarrollo en las organizaciones; es decir, ser óptimos (calidad, eficiencia y eficacia).

Palabras clave: talento humano, desempeño laboral, funcionarios, Servidores.

ABSTRACT

This research study deals with a management approach that seeks to improve the job performance of officials and officials from UGEL Ferreñafe, taking into account that this administrative headquarters belongs to public administration and therefore will be very different to private accomplishments clear and easily.

It discusses various theories and ways through which it assumes the development of such an important aspect of modern management, as it is the management of intangibles, specifically the management of knowledge in the different addresses that this Executive Office environment.

The main objective of the research aims to demonstrate the close link existing between labor optimization and development of the management of talent, as the medium in which manifest themselves both enabling forces and barriers in such endeavours.

This work aims to show a set of criteria drawn from the practice of management and of the work carried out by officials and servers in their everyday work, bent in order to demonstrate the importance of the management of the knowledge and facilitate its development in organizations; i.e. to be optimal (quality, efficiency and effectiveness).

Keywords: human resources, job performance, staff, servers.

INDICE

DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
INDICE	ix
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.3.1. LEGAL:.....	22
1.3.2. TEÓRICA:.....	22
1.3.3. METODOLÓGICA:	23
1.3.4. PRÁCTICA:	23
1.4. LIMITACIONES.....	24
1.5. ANTECEDENTES	24
1.5.1. INTERNACIONALES:.....	24
1.5.2. NACIONALES	26
1.5.3. LOCALES:.....	27
1.6. OBJETIVOS.....	28
1.6.1. General.....	28
1.6.2. Específicos.....	28
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	30
2.1. TEORÍA CIENTÍFICA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN.....	31

2.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	31
2.1.1.1. DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO:.....	31
2.1.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	32
2.1.1.3. PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
2.1.1.4. COMO GESTIONAR EL TALENTO HUMANO.....	34
2.1.1.5. EL USO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO	34
2.1.1.6. EL MERCADO DEL TALENTO	35
2.1.1.7. LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	36
2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL	37
2.1.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO	37
2.1.2.2. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.....	37
2.1.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	39
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO.....	41
3.1. HIPÓTESIS.....	42
3.1.1. Hipótesis Principal:	42
3.1.2. Hipótesis Secundaria.....	42
3.2. VARIABLES DE ESTUDIO:	42
3.2.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES:.....	42
3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	44
3.3. METODOLOGÍA	48
3.3.1. TIPO DE ESTUDIO.	48
3.3.2. DISEÑO DE ESTUDIO	48
3.4. Población y Muestra.....	49
3.4.1. Población:.....	49
3.4.2. MUESTRA:.....	50
3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:	51
3.5.1. Métodos Teóricos:	52

3.5.2. Métodos Empíricos.....	52
3.5.3. Método científico de investigación.....	52
3.5.4. Método analítico.....	52
3.5.5. Método sintético.....	53
3.5.6. Método inductivo.....	53
3.5.7. Método lógico deductivo.....	54
3.5.8. El Enfoque Cualitativo:.....	54
3.5.9. El Enfoque Cuantitativo:.....	55
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	55
3.6.1. TECNICA DEL GABINETE.....	55
3.6.2. TECNICA DE CAMPO.....	56
3.7. Métodos de Análisis de Datos.....	58
CAPITULO IV	
RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	59
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
4.1.1. Análisis de resultados.....	60
4.1.2. Discusión de Resultados.....	69
CONCLUSIONES.....	121
SUGERENCIAS.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	127

Índice de tablas

Tabla 1.....	43
Tabla 2.....	45
Tabla 3.....	50
Tabla 4.....	51
Tabla 5.....	61
Tabla 6.....	63
Tabla 7.....	112
Tabla 8.....	113
Tabla 9.....	118

Índice de figuras

Figura 1	49
Figura 2	58
Figura 3	62
Figura 4	64

INTRODUCCIÓN

En este mundo moderno y globalizado en el que actualmente vivimos y de los cambios vertiginosos en los que constantemente estamos caminando, exige y precisa a las organizaciones públicas y privadas modernizar sus formas de gestión y administración de sus procesos, procedimientos, de los servicios que brinda y de los productos que ofrece.

Todos y cada uno de estos cambios que esta era del conocimiento exige a las organizaciones no es fácil de ser atendidas, pero tampoco es difícil si se mira a ese material valiosísimo que hace que estas operen, produzcan y generen servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios; es decir sus trabajadores.

Sin lugar a dudas, el hombre, en su condición de trabajador, operario, empleado, servidor, funcionario o lo que fuere; es el elemento valioso y que requiere estar preparado para estos cambios; es decir, requiere de conocimientos nuevos, frescos, actualizados para poder desarrollar nuevas habilidades, competencias y actitudes para de esta manera asegurar el éxito, la supervivencia y confiabilidad de las empresas, que requieren cada vez de personal más competente en todos los sentidos para satisfacer la atención de sus clientes. Y todo esto a través de un eficiente y eficaz desempeño.

Dentro de ese nuevo sistemas de ideas y prototipos o modelos de organización de éxito, ya no se habla de gestionar los recursos humanos sino de gestionar el talento o capital humano, está claro que en vez de mirar al empleado como un ser servil, como una máquina de cumplimiento de funciones y responsabilidades; se les debe ver como agentes de cambio, de innovación, como activos inteligentes, visionarios que se proyectan en el presente garantizando un futuro de éxito y de desarrollo.

Nuestro país, en las últimas dos décadas se ha podido notar que esta nueva forma de gestionar el talento humano ha sido poco significativa. El deseo de nuestro país por implementar un Estado moderno, eficiente y eficaz sustentado en pactos,

políticas internacionales y nacionales así como la formulación de diversos documentos como el Plan Bicentenario al 2021, el Plan Marco de Modernización del Estado entre otros y la emisión de leyes como la Ley Marco del Empleo Público N° 28175 (2004) y la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (Ley N° 30075), encargada de llevar a cabo el proceso de modernización del Estado a través de su ente rector (La Escuela Nacional de Administración Pública-ENAP) poco o casi nada se ha avanzado en este contexto debido a que el mismo Estado a través de los diversos gobiernos de turno se han encargado de crear factores políticos que no han permitido avanzar de manera más segura y confiable, por otro lado la existencia de diferentes regímenes de contratación de personal (Decreto Legislativo N° 276; N° 728 y N° 1057- CAS, los locadores de servicio) y mecanismos de administración (Funcionarios de confianza y servidores destacados sin conocimientos del cargo o puesto a desempeñar) son y seguirán siendo factores que limiten esta ansiada reforma del Estado y de hecho la esperada descentralización.

En este marco analítico de ideas, la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe (de aquí en adelante UGEL Ferreñafe), órgano descentralizado y administrativo dependiente del Gobierno Regional de Lambayeque, presenta una gran crisis en el proceso de gestión de su capital humano y en calidad de su desempeño laboral. Si bien, la gestión que viene desarrollando, no es una gestión de calidad dentro de los estándares establecidos, tampoco existe una mala praxis de la misma, pues su capital más valioso ha adquirido experiencia en cada uno de los puestos en que se desempeña por los años en que bien laborando y por la inquietud de conocer han tenido que buscar mecanismos y estrategias de aprendizaje a fin de sacar adelante esta gestión.

Es necesario precisar que UGEL Ferreñafe es una entidad administrativamente joven (10 años) con escasos recursos económicos, logísticos, tecnológicos, financieros y de personal. En un 90% está constituido por personal destacado que viene de instituciones educativas, un 6% por personal contratado sin concurso, un 3% por locadores y un 1% por personal nombrado, con estudios técnicos y universitarios.

Como se mencionó líneas arriba, esta era de modernización exige que estas unidades administrativas cuenten con personal muy bien preparados, capacitados, actualizados que no sólo manejen conocimientos e información relevante según su puesto de trabajo, sino también que desarrollen habilidades, destrezas, mejoren actitudes, sean capaz de liderar y tomar decisión técnicas oportunas y apropiadas. Por todo esto, es necesario y urgente transformar a los funcionarios, servidores y todo el personal que labora en UGEL Ferreñafe en TALENTOS, que sean más competitivos y que lleguen al usuario con un desempeño laboral eficiente, eficaz y de calidad.

Para lograr ese cambio en el funcionario y servidor de UGEL Ferreñafe se requiere no sólo de un programa de capacitaciones que conlleven a la mejora de su desempeño laboral, sino de un programa integral que involucre la motivación y la capacitación de las personas, pero con una visión estratégica para el mediano y largo plazo, programa que debe ser aplicado con el personal que actualmente contamos a fin de no producir brechas en los resultados o compromisos determinados por el MED y que nos conlleven a ocasionar incumplimientos de responsabilidades. Por decirlo de otra manera, se trata de que un grupo de servidores no extraordinarios produzcan resultados extraordinarios.

¿Por qué con el personal que actualmente contamos?, porque es un personal empoderado que ha ganado experiencia, que sabe lidiar ya con las nuevas tendencias y que de una u otra manera sabe responder a las exigencias del presente. No se pretende discriminar al nuevo personal o profesional que llegue a laboral, por el contrario serán estos quienes a futuro se harán cargo de los puestos y cargos, pero no se puede permitir estancar o paralizar la administración hasta que el nuevo personal adquiera conocimientos del mismo.

Lo expresado en el párrafo precedente, puede hacerse mediante el establecimiento de un programa que admita tal fin, sin embargo en el ambiente complejo interno y externo existen restrictivos especialmente de orden político y organizacional que frenan el desarrollo del talento humano.

En atención a lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo presentar una propuesta de un programa de gestión del capital humano que labora

en la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, a fin de mejorar el desempeño laboral de sus funcionarios y servidores en el contexto de la sociedad del conocimiento la cual se desarrollara en cinco capítulos. En el capítulo I se hace una descripción del problema de investigación, su planteamiento del problema, la formulación del mismo, la justificación, limitaciones y objetivos que se pretenden alcanzar. En el capítulo II se desarrolla marco teórico, los antecedentes que dan base a nuestro trabajo de investigación y el marco conceptual del mismo. En el capítulo III se explica el marco metodológico; es decir; el Tipo de estudio, el Diseño de estudio, las Hipótesis, las variables y su operacionalización, los indicadores a tener en cuenta; la población y muestra y finalmente los métodos de investigación, las técnicas y los métodos de análisis de datos. En el capítulo IV se expondrán los resultados, la discusión y organización de la propuesta, la misma que contendrá los análisis de resultados, la discusión de resultados, la contratación de los resultados, así como la organización del modelo, su representación gráfica, la fundamentación y el aporte teórico.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Chiavenato (2002) citado por Mariñez, Juan (2013) manifiesta que “La Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa” (p.19). En tal sentido se vincula de manera directa y se responsabiliza de todos los procesos, en la gestión desde el conocimiento, hasta los procesos operativos a la integración del talento humano, en el manejo eficiente de estrategias y políticas

Así por ejemplo la incidencia de designar en puestos de trabajos a personas que no conocen nada sobre el mismo, por tal razón, no buscan la información de que deberían hacer para cumplir con los requisitos mínimos del puesto, sino que actúan por impulso

Las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, regional y local, pero fundamentalmente en el contexto mundial; la competitividad y la globalización son dos aspectos de gran influencia en el panorama empresarial en cualquiera de sus formas, en donde el recursos humano es un instrumento estratégico de gran valor para el desarrollo de las mismas. A finales del siglo XX y principios del XXI, las instituciones públicas han realizado algunos cambios interesantes para mejorar las condiciones gerencial en nuestro país; en la designación de los funcionarios públicos, se busca características de seres humanos íntegros preparados que tengan vocación de servicio.

Matos (2013) citado por Mariñez, Juan (2013); expresa que: “Los funcionarios se enriquecen ilícitamente de la noche a la mañana, que son ladrones, que no piensan en el país, que el presidente es el culpable, que no los mete preso, que son indolentes que no piensan más que en ellos y sus familiares” (p.20).

Bajo esta premisa, podemos señalar que nuestras instituciones públicas están caracterizadas por escenarios como estos; donde ya no se persigue ser un buen profesional; sino, ser un buen político para llegar a convertirse en “importantes” de la noche a la mañana.

Para las instituciones descentralizadas y con cierto nivel de autonomía la realidad puede ser considerada interesante, con sus altas y bajas; muy especialmente en los aspectos que involucran la gestión humana, vista desde una perspectiva del desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias utilizadas que en tendencia trasciende a toda la nación en un medio que valoriza en grados extremos, en casos especiales, las coyunturas políticas y tomando muy en cuenta la debilidad democrática que aún conserva nuestro país.

Las Unidades de Gestión Educativa Local, como instituciones descentralizadas del Ministerio de Educación va creciendo en el fortalecimiento de sus capacidades de gestión pedagógica, administrativa e institucional; pero esto lo limita debido a que: no cuentan con la capacidad para desarrollar procesos de perfeccionamiento y/o de actualización de personal, no están definido los programas de capacitación en el área en que labora; pero enfrenta la problemática de recorte de incentivos los profesionales de la educación que son destacados a estas unidades descentralizadas, conllevando a la poca productividad y desempeño laboral; así como a la falta de desarrollo profesional del capital humano; es decir, que no todos cuentan con la oportunidad de prepararse académicamente.

Por lo que se hace necesario contar con un sistema de gestión que capacite, oriente al personal para que ponga de manifiesto sus conocimientos, habilidades, destrezas, capacidad de cambio e innovación, mejorando de esta forma su desempeño laboral así como el crecimiento personal, por lo cual se diseña una Propuesta de Gestión del Talento humano para el mejoramiento de su desempeño laboral.

La Propuesta de Gestión del Talento Humano se desarrollará sobre los componentes de capacitación y motivación; es decir, el ciclo de vida que las

personas tienen en una empresa, a fin de elevar la competitividad, la eficiencia y eficacia administrativa, mediante la motivación y capacitación de su personal que labora en las diferentes Dirección y Oficinas administrativas; propiciando el desarrollo de sus habilidades, capacidades y potencialidades que poseen cada uno de los funcionarios y servidores; generando estilos de liderazgo que influyan en las actitudes del comportamiento gerencial que conlleven al logro de la visión institucional y, que den como resultado un mejor servicio permitiendo cumplir con los compromisos adquiridos con la población estudiantil y con la sociedad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Luego de describir la problemática desde las tres ópticas previstas en el planteamiento del problema, me permito formularlo de la siguiente manera:

¿En qué medida la Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano, mejora el Desempeño Laboral de los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, 2015?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las razones que motivaron el tema de esta investigación han estado ligados a las incesantes reflexiones y cuestionamientos que el autor ha venido cumpliendo a lo largo de su ejercicio profesional durante más de siete (07) años como personal destacado en las sedes ejecutoras de Ferreñafe y Lambayeque y como personal contratado como Coordinador Regional del Programa Logros de Aprendizaje-PELA, de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque (2013), por otro lado, sobre los constantes desatinos existentes en las funciones que desempeñan los funcionarios y servidores que en ellas laboran. Por otro lado, es necesario indicar que en el recojo de información (observación, encuestas, entrevista) sobre la problemática de los funcionarios referente a su nivel de desempeño, se pudo identificar que la gran mayoría de ellos que se encuentran en cargos de confianza tienen poca experiencia y conocimientos sobre el manejo administrativo y de gestión de cada uno de los cargos y puestos en que se desempeñan. Sin embargo, queda demostrado también que estos funcionarios y servidores hacen su mayor esfuerzo por desempeñarse de manera coherente en sus cargos. A pesar de la existencia de normas que

expresan la intensión del Estado para capacitar y motivar a sus trabajadores en aras de ser parte de un Estado moderno y eficiente (Ley N° 27658 El Peruano 2001); este mismo Estado no permite que estos se desarrollen a plenitud, ya que la Ley de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público (se aprueban cada año) impide el uso de recursos para la que esto se cristalice.

Este trabajo de investigación busca analizar los estilos y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño laboral, en relación con las políticas y estrategias utilizadas por el Ministerio de Educación - MINEDU; Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Con este estudio se busca ampliar el concepto que se tiene de la gestión humana, vista desde el desempeño organizacional, tomando como referencia los disparejos compromisos de gestión y los hitos de cumplimiento de la normatividad para el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo; proyectando estos resultados a todas las instituciones educativas públicas y privadas de las cuales dependen jurisdiccionalmente.

Prieto, Villamil, Urdaneta (2011), citados por Mariñez Juan, en su tesis doctoral; consideran la Gestión Humana como “el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial, en las organizaciones actuales, o también denominadas postmodernas, en este sentido, es considerado el talento de las personas, el conocimiento y la tecnología quien hace posible que las organizaciones alcancen sus metas” (p.34).

Sosteniéndonos en lo indicado por estos autores sobre la gestión del talento humano, consideramos que a través de este trabajo de investigación, los altos directivos de UGEL Ferreñafe, tomarán la decisión política y administrativa de gestionar de manera coordinada y amparados en la normatividad, una pertinente gestión del talento humano en base a eventos (Cursos, diplomados, etc.) de capacitación según sus necesidades e intereses al cargo que desempeñan y a las necesidades y requerimientos de la institución; por otro lado plantear y proponer políticas de motivación laboral a fin de que sus funcionarios y servidores se muestren más predispuestos no solo a brindar un buen desempeño laboral, sino también al cambio en todo momento y circunstancias

que plante nuestro Estado y el mundo globalizado, las tendencias y la tecnología.

Es decir, un programa que gestione el talento humano de manera consensuada con los trabajadores donde se respete sus necesidades e interés y, que lo conlleven a ser ese “motor” que impulsa el desarrollo de la administración a fin de brindar un servicio educativo y de calidad a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de nuestra provincia de Ferreñafe con funcionarios y servidores debidamente capacitados y motivados para el cambio y buen desempeño laboral.

1.3.1. LEGAL:

Esta investigación está encaminada a cumplir con los estatutos de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo y la ley universitaria, en relación a los exigencias para obtener el grado académico de Doctor en Administración de la Educación, en la línea de investigación atención integral del mejoramiento de la calidad de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe.

1.3.2. TEÓRICA:

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad describir de manera clara, precisa, lógica y sistemática la propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para Optimizar el Desempeño Laboral de los Especialistas y Funcionarios de la UGEL-F; la misma que permitirá modificar de manera global la errónea idea que se tiene del trabajador como un recurso humano; es decir, como algo **sustituible** que en un determinado momento o cuando los jefes decidan darle las “gracias”; por el de un Talento “insustituible” que le ha dado un valor agregado a su persona gracias a la acumulación de conocimientos, experiencia, estudio, desarrollo de habilidades, capacidades, innovación, espíritu de cambio y, que necesita un reconocimiento especial y atención a sus necesidades.

La Unidad Ejecutora 303 Ferreñafe; asimila los cambios que periódicamente se presentan en el mundo y que influyen claramente en el

diario accionar de sus trabajadores; con esto, cada uno de los que conforman esta sede administrativa deben acomodarse y ajustarse óptimamente a estos cambios. Los funcionarios y servidores debe trabajar de manera eficiente en el logro de los objetivos institucionales, es aquí donde se debe llegar a realizar el proceso de mejoramiento del capital o talento humano, a quienes deben considerárseles de real importancia para acrecentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se halle como un elemento capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

1.3.3. METODOLÓGICA:

La investigación realizada en la sede de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe; es de corte eminentemente cualitativo, de tipo descriptivo-propositivo, con un diseño no experimental; porque propone una nueva forma de gestionar el talento humano y para ello considera que es pertinente partir en primer lugar de un diagnóstico; es decir, evaluar la calidad laboral y de servicio que brinda tanto de manera interna como externa (evaluación de los trabajadores), esto va a permitir contar con una información real y verídica para implementar otros aspectos. En segundo lugar es necesario diseñar un plan de capacitaciones que conlleven al fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y calidad del servicio que brinda el trabajador de la UGEL-F, el cual redundará no sólo en su capacidad profesional, sino también en la imagen que va alcanzando la institución. Finalmente se ha creído conveniente implementar estrategias que conlleven a aumentar la motivación laboral evitando toda forma que conlleven al trabajador a hacer acciones fuera de la normatividad, y que mejor para ello la propuesta de un Plan de Incentivos que conlleven a un mejor estilo de vida individual y familiar.

1.3.4. PRÁCTICA:

Queda demostrado el gran interés de los trabajadores de la UGEL-F de ser parte de este cambio en la forma como se debe efectivizar la gestión

del talento humano el cual va a favorecer la eficiencia y eficacia laboral y la imagen de la institución.

Ser parte de una nueva estructura de cambio en el rubro personal, profesional e institucional genera expectativas positivas en algunos que ya tienen experiencia vividas en otras organizaciones, sobre todo particulares y; temores en otro, basados en la idea de destitución u hostigamiento laboral por parte de sus jefes o compañeros de trabajo.

En el caso de la UGEL-F se puede notar que muchos talentos todavía continúan laborando desde el momento que se creó, lo cual indica que existe una valoración a este talento a pesar de ser docentes destacados; esto aviva la esperanza de tener resultados positivos si se lleva a implementar el modelo propuesto en este trabajo de investigación.

1.4. LIMITACIONES

El estudio es potencialmente viable pero presento ciertas limitaciones de orden técnico – administrativo y de investigaciones que puedan apoyarlo. Estas limitaciones fueron superadas gracias al diálogo con los directores de las diversas áreas y compañeros de trabajo a quienes se les expuso los objetivos y fines del trabajo de investigación, haciendo hincapié en la necesidad de proveerlos de las herramientas y estrategias necesarias para un desempeño laboral mucho más óptimo y que satisfaga no sólo a los usuarios sino también a la alta dirección de esta sede ejecutora y la superioridad. Asimismo, la ausencia de investigaciones locales sobre gestión del talento humano fue superada gracias a la investigación bibliográfica realizada, de donde se pudo conocer otros trabajos de investigación parecidos al nuestro que nos permitió posteriormente elaborar nuestra propia propuesta

1.5. ANTECEDENTES

1.5.1. INTERNACIONALES:

Juan (2013) en su tesis doctoral titulada “Tendencias y Perspectivas de la Gestión Humana desde el Desempeño Organizacional, en relación con las Políticas y Estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la Región

Suroeste de la República Dominicana: Caso DGII, BANRESERVAS e INFOTEP 2013”; concluye que: La gestión humana no se concibe en esta región de la República Dominicana, como un activo importante en la organización, sino que se visualiza como un recurso más el cual la organización utiliza hasta que lo siente útil, y luego lo desecha cuando encuentra otra opción al que puede pagarle menos. Situación está que se da por el alto índice de desempleo en la zona pues el concepto de protección que da tener un empleo en la zona hace que el mismo empleado se sienta poca cosa y trabajos que se hacen por un precio, otros la hacen por la mitad. Esta situación se desarrolla tanto en las empresas públicas como privadas, ya que no logran ver el potencial de crecimiento que se desarrolla en esta zona desde el desempeño organizacional que tiene estas personas y el deseo que tienen de salir de la pobreza extrema en la que vive (Conclusión 8).

Parece algo paradójico que esta misma realidad se viva en nuestro país por así decirlo, motivo por lo que buscamos a través de este trabajo de investigación, que ese valioso capital humano que ha adquirido conocimientos, capacidades y sobre todo experiencia en nuestras instituciones públicas y de manera muy particular en UGEL Ferreñafe no sea considerado como un “desecho más” o como “ya no eres indispensable” cuando posiblemente encuentren o propongan un nuevo servidor.

María, Jorge y otros (2012), en su tesis doctoral titulada “Gestión del Talento Humano Orientado al Alto Desempeño de los servidores Públicos” concluye que: “La gerencia de talento humano requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que involucra cambiar estructuras mentales, operativas y estratégicas. Asimismo, las directrices de Gestión de Talento Humano se respaldan en el alto desempeño de los servidores públicos dentro de la organización”.

Lo expresado por estos autores guarda relación con la propuesta que planteamos a los directivos de la UGEL Ferreñafe está precisamente

centrada en darle el valor agregado al capital humano que labora en ella a través de los componentes de capacitación y del componente motivacional a fin de que eleven sus índices de desempeño laboral en favor de los usuarios que a ella acuden diariamente.

Celia (2011) en su tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas” , concluye que: 1) la consideración de etapas intermedias en la relación entre la gestión de recursos humanos y resultados organizativos tiene su significado; 2) la retención del capital humano de la organización es un proceso intermedio relevante en dicha relación; 3) es posible identificar dos niveles de variables de resultado organizativo, uno antecedente del otro, de tal forma que el primer nivel recoge tanto la capacidad de innovación como los comportamientos, actitudes, nivel de desempeño de los empleados y el segundo nivel contiene el resultado económico financiero de la organización.

En este aspecto, podemos decir que como investigadores buscamos a través de la gestión del talento humano elevar las capacidades de los empleados, mejorar sus actitudes y aptitudes no sólo a favor del usuario, sino también a favor de ellos mismos, puesto que sentirse motivados va a generar en ellos mejores resultados laborales y por ende un reconocimiento de sus jefes inmediatos y de la sociedad ferreñafana.

1.5.2. NACIONALES

Norma (2014) en su tesis doctoral titulada “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí”-Trujillo - Perú 2014; concluye que: “Las competencias laborales son herramientas que coadyuvan a mejorar la gestión del talento humano en las organizaciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información”.

Esta tesis guarda relación con la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación en la medida de que lo que buscamos es capacitar a los trabajadores de la UGEL Ferreñafe a fin de poder brindarle un puesto o cargo según sus capacidades, habilidades y actitudes que posee, por un lado; por otro lado, se busca tener al empleado en un ambiente adecuado y armonioso y súper motivado a favor de la UGEL y de sus objetivos institucionales.

Sandra (2014) en su Tesis Doctoral: “Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su Incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013 (Trujillo); para lograr el grado de Doctor en Administración, finiquita que: “En el Ilustre Municipio de Jipijapa debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos. a) El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos. b) El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos. c) Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución. d) El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía”

Precisamente el planteamiento de la investigadora, concuerda con la nuestra ya que buscamos es brindar al trabajador un clima adecuado y armonioso a fin de que su talento le permita elevar su desempeño laboral y de esta manera demostrar su eficiencia y eficacia.

1.5.3. LOCALES:

Aguilar y Martínez, (2007), en su Tesis titulada “Propuesta de Gestión de Personas, aplicado a la Empresa Telefónica Multimedia SAC-, basado en el Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral y

la Satisfacción del Cliente”; concluye que: “En la gestión del talento humano la premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar pero a la vez potenciar, a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Así mismo; en la era del conocimiento los procesos de evaluación del desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los usuarios modernos; el proceso y evaluación de desempeño, así como adecuación a los nuevos tiempos relacionados con la creatividad, constituyen un gran desafío que la empresa deberá afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos.

El presente estudio de investigación guarda estrecha relación con el trabajo de investigación en la medida en que lo que se busca o pretende es potenciar, mejorar, elevar las competencias y capacidades de los servidores públicos de UGEL Ferreñafe a través de la Gestión del Talento Humano o dicho de otra manera de la Formación Profesional Continua del trabajador en funciones tal como lo señala la Ley SERVIR; por un lado. Por otro lado, se pretende a través de estas capacitaciones mejorar el desempeño laboral de dichos servidores a fin de brindar un servicio de mejor calidad a los usuarios internos y externos de la UGEL Ferreñafe.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. General

Proponer un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe-2015.

1.6.2. Específicos

- a. Identificar el nivel de gestión talento humano y el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.

- b. Describir los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta para gestionar de manera pertinente el talento humano que posee UGEL Ferreñafe.
- c. Elaborar una propuesta técnica y viable para desarrollar una pertinente gestión del talento humano en los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe.
- d. Validar el Programa propuesto para fortalecer la Gestión del Talento Humano a través del juicio de expertos, en este caso por los mismos funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

2.1. TEORÍA CIENTÍFICA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.1.1. DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO:

De acuerdo con Chiavenato (2002), en su libro Gestión del Talento Humano, señala que la Gestión del Talento Humano;

Es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales (p.85).

Sin lugar a dudas los trabajadores sean estos funcionarios o servidores son entes que poseen cualidades propias o adquiridas durante su vida y formación profesional que los hace únicos e irrepetibles y que además están dotados de habilidades y capacidades para desenvolverse de una manera particular pero, que de manera organizativa forman una gran cadena que buscan el logro de objetivos comunes en bien de la institución y de la sociedad, y por ende del Estado.

Por otro lado, **Marina** (2003), reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro “El vuelo de la inteligencia”:

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que

sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios (p.60).

Esto es lo que falta desarrollar y fortalecer en las instituciones del sector público de nuestro país. Pues mucho de los trabajadores que se han empoderado de las estrategias laborales en sus diversos cargos y puestos de trabajo no sienten la satisfacción y seguridad por parte de sus instituciones ni mucho menos del Estado que les garantice su continuidad laboral, lo que conlleva a que cada año tengan que buscar otras instituciones donde laboral y esto genera al estado una gran pérdida en el sentido que hay que volver a capacitar y perfeccionar a los nuevos trabajadores lo que desde ya retrasa el logro de compromisos y sobre todo el cumplimiento de hitos en la administración que busca en todo momento insertarse dentro de un Estado moderno y eficiente.

2.1.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato, citado por Cuevas (2011); considera que el objetivo general de la gestión del talento humano “Es la correcta integración de las estrategias, las estructurales organizacionales, los sistemas de trabajo y las personas con el fin de que éstas (personas) desplieguen todas sus capacidades y habilidades para el logro de la eficiencia y competitividad organizacional” (p.35). De este objetivo general se desprenden objetivos específicos como:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.1.1.3. PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo con Chiavenato (2002), el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano: (p. 42).

Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.

Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Desarrollo de personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las

actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.1.1.4. COMO GESTIONAR EL TALENTO HUMANO

Werther, Davis, y Guzmán (2014). El abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención (p.70), Puesto que retener al capital humano más cualificado genera a la institución menos gasto y el costo beneficio es mucho más beneficio ya que de esta manera se evita la capacitación y empoderamiento del nuevo personal hasta que este se empodere y de las estrategias y mecanismos de eficiencia y calidad organizacional. Como el reclutamiento y la selección son tan costosa para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

2.1.1.5. EL USO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Según Talent Management: State of the Industry (citado por Wikipedia 2014) el término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general; es decir, se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica

su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento.
- El reclutamiento.

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos).

2.1.1.6. EL MERCADO DEL TALENTO

Marking a Market in Talent (2014) afirma que:

Un mercado del talento es una estrategia de capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. Un sitio ideal es aquel en la productividad particular de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse. Los ejemplos de las compañías que implementan la estrategia del mercado del talento son American Express e IBM. (p.8).

En las condiciones económicas actuales, muchas instituciones estatales han sentido la necesidad de usar parte de su presupuesto para desarrollar programas de gestión del talento humano, sin embargo, no han prosperado debido a que el Mismo Estado ha puesto trabas a través de leyes de austeridad del gasto público que cada año son emitidas Sin embargo, muchas instituciones estatales en nuestro país, el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse. En realidad, solo un pequeño porcentaje de las instituciones del Estado dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución sustentado en la Ley del Servicio Civil Ley N° 30057 como lo es los Planes de Desarrollo de las Personas-PDP.

2.1.1.7. LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo con Werter, Davis y Guzmán (2014) las modernas estrategias corporativas deben disponer de un adecuado equilibrio de talento en el recurso humano (p.18). Para ello, se ha sugerido implementar planes que permitan desarrollar la carrera profesional de sus elementos a la par de la misma organización.

La carrera profesional se compone de las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida profesional. La planeación de la carrera profesional se relaciona entonces, con los objetivos profesionales, y aquí es donde encontramos la labor de la organización o del departamento de capital humano para orientar a sus colaboradores en cómo y cuándo alcanzarlos.

El departamento de capital humano debe apoyar el desarrollo de esta carrera, pero hay que dejar el esfuerzo y decisión de lograr el éxito a la persona.

Además de orientar al personal, el departamento también deberá comprometerse con éste en la creación de oportunidades de crecimiento y actualización permanente, dichos esfuerzos se verán

recompensados en la satisfacción de sus trabajadores y el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.1.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según **Campbell** (1970), el desempeño es “una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización” (p.25). Toda institución estatal o privada tiene claro cuáles son sus objetivos, sus metas y su visión a alcanzar dentro de un lapso determinado de tiempo. Sin embargo, poco o casi nada lograr alcanzarlos cuando dentro de la institución estas metas y objetivos no son conocidos por todos los trabajadores. Es responsabilidad del departamento de gestión del talento humano, el establecer estrategias de comunicación asertivas a fin de que todas las conozcan y establezcan estrategias de participación coordinada a fin de poder alcanzarlas.

Ramos, Gracia, y Peiró (1996). En la definición de desempeño se podrían incluir “tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contra productivas” (p.54). En los manuales de organización de funciones de toda entidad del estado y en las privadas, los responsables de los cargos y puestos de trabajo tienen bien claras y definidas cuáles son sus funciones a cumplir por lo que deben demostrar responsabilidad, innovación y creatividad a fin de que su desempeño sea eficiente, eficaz y de calidad; puesto es esto lo que se busca alcanzar en un estado moderno y eficiente como lo expuesto por nuestro país en sus diversas normas, planes y proyectos de mediano y largo plazo.

2.1.2.2. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo: Para el blog Workmeter.com (2006). “las metas que debe

alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado” (p.5). Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral del talento humano tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para la AXPE Consulting (2013).”Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir” (p.7). Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Según la AXPE Consulting, existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

Maslow: También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg: Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

Mc Gregory Teoría X y Teoría Y: Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo

trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke: Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

2.1.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

El blog de WorkMeter precisa que existen diversos elementos que influyen en un buen desempeño laboral como:

La motivación: La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos

Adecuación / ambiente de trabajo: Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual

el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, es considerado como el primer error. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción...

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

MARCO METODOLOGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis Principal:

La propuesta de un programa de gestión del talento humano mejora significativamente el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe-2015.

3.1.2. Hipótesis Secundaria

- Si la UGEL Ferreñafe lleva a cabo una adecuada retención y selección del talento humano; entonces, obtendrá mejores resultados que redundará en un desempeño laboral de calidad tal como lo exige la actual coyuntura.
- Si la UGEL Ferreñafe pone en práctica una adecuada planificación y organización de las propuestas presentadas; entonces habrá mayor motivación e involucramiento de los funcionarios y servidores en su desempeño laboral.
- Si la UGEL Ferreñafe direcciona sus metas y objetivos a tener como producto final funcionarios y servidores con los perfiles competitivos del medio; entonces, brindará un servicio de calidad a los usuarios por su buen desempeño.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO:

A) Variable Independiente: programa de gestión del talento humano

B) Variable Dependiente: desempeño laboral

3.2.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES:

Tabla 1
DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE Programa de gestión del Talento Humano</p>	<p>Según Chiavenato (2002) “Es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales (p. 85)</p> <p>Es así que talento humano es cuando las personas dejan de ser agentes pasivos, convirtiéndose en seres inteligentes que ayudan administrar con eficiencia los recursos que dispone la organización, son seres que toman decisiones en beneficio de sus clientes, pensando siempre en cumplir sus necesidades y expectativas, convirtiéndose en la actualidad una ventaja competitiva de la organización.</p>	<p>Conjunto de actividades vivenciales que promueven la propuesta un Programa de Gestión del Talento Humano de los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; operacionalmente implica la estructuración de un conjunto de procesos y actividades en Pro de mejorar el desempeño laboral y de la Calidad de la Gestión que se pretende lograr al aplicar dicha propuesta.</p>

<p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.</p>	<p>Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejorar el desempeño laboral. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluye las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los usuarios de UGEL Ferreñafe, tanto internos como externos. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en la institución.</p>
--	--	--

3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Según Hernández y otros (2003) la operacionalización de variables son “las dimensiones y los indicadores que hacen posible medirla y cuantificarla a través de los resultados que se obtuvieron luego de aplicado el instrumento”. Estas se presentan a continuación

Tabla 2

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V.I. Programa de gestión del Talento Humano	EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera Ud. Que su trabajo lo hace con responsabilidad y puntualidad, ✓ Sus compañeros le han dicho que Ud. Es un funcionario y/o servidor que atiende de manera agradable y con respeto. ✓ Considera que cumplen sus labores dentro de los tiempos y plazos previstos. ✓ Las capacitaciones en que participan los llevan al perfeccionamiento o solamente adaptarse a cumplir su función. 	Encuesta
	EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su trabajo lo hace con esmero y dedicación mostrando siempre liderazgo. ✓ Sus compañeros lo considerar a Ud., como un trabajador comprometido, innovador y un gran gestor. ✓ Considera Ud., que los servidores y demás trabajadores realizan un trabajo que satisface la atención de los usuarios. ✓ Con que frecuencia ha recibido capacitación, actualización y perfeccionamiento para el puesto que desempeña 	
	EFFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera que cumple con sus responsabilidades en los tiempos previstos. ✓ Para el cumplimiento efectivo de su labor realiza trabajo en equipo. ✓ Su desempeño laboral y de los trabajadores satisface la atención de los usuarios. ✓ Con que frecuencia muestra Ud., ser efectivo como líder y en su desempeño laboral. 	Encuesta
	CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considera que su capacidad de gestión es de calidad. ✓ En su desempeño muestran capacidades, habilidades para el puesto y/o cargo en que se desempeña. ✓ Con que frecuencia Ud., ha evaluado la calidad de su servicio administrativo que brinda a los usuarios de UGEL Ferreñafe. ✓ Existe satisfacción en los usuarios por la calidad del servicio que les brindan. 	Encuesta

V.D. Desempeño Laboral	PRODUCTIVIDAD	<p>Se considera un gestor de éxito por su desempeño</p> <p>A logrado los objetivos y metas que se traza cuando gestiona en favor de la UGEL</p> <p>Busca siempre desempeñarse lo más eficiente en sus retos para lograr buenos productos y resultados.</p> <p>Cumple con los compromisos asumidos y logra buenos resultados en favor de todo el sector educación de la ejecutora que dirige.</p>	Encuesta
	COMUNICACIÓN	<p>Cuando recibe información la analiza de manera pertinente para una adecuada toma de decisiones.</p> <p>Escucha a su equipo y respeta las opiniones, sugerencias y recomendaciones que le brindan</p> <p>El nivel de comunica que desarrolla con todos los trabajadores de UGEL Ferreñafe es el mes adecuado y asertivo.</p> <p>Considera usted que su trato frente a los trabajadores de la UGEL Ferreñafe es positivo.</p>	
	LIDERAZGO	<p>Encuentra soluciones factibles en favor de la UGEL</p> <p>Actúa decisivamente y con el conocimiento suficiente para tratar de solucionar la problemática que presenta su área o dirección.</p> <p>Motiva a su equipo de trabajo y demás trabajadores para el logro de objetivos y metas</p> <p>Provee de manera oportuna a su equipo de los recursos para el cumplimiento de objetivos institucionales.</p>	

	<p>DESARROLLO PERSONAL</p>	<p>Considera Ud., que en estos años ha logrado desarrollarse de manera profesional y personal</p> <p>Ha participado en capacitaciones que han conllevado a mejorar su desempeño</p> <p>Ha diseñado algún plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño y el de los servidores</p> <p>Ha involucrado en esta iniciativa a todos los servidores</p>	
	<p>RELACIONES HUMANAS</p>	<p>Considera Ud., que es su atención al usuario interno y externo de UGEL Ferreñafe es eficiente y eficaz</p> <p>Considera Ud., que el apoyo que brinda a sus compañeros y equipo de trabajo es oportuno y correcto.</p> <p>Establece canales apropiados de comunicación entre todos los servidores.</p> <p>Las relación interinstitucional que ha establecido a favor de la UGEL Ferreñafe han sido las más pertinentes, armónicas y sostenibles.</p>	

3.3. METODOLOGÍA

3.3.1. TIPO DE ESTUDIO.

La investigación es descriptiva-propositiva, porque ha permitido proponer un Programa para gestionar el talento humano para la mejora del desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; como una propuesta teórica.

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado en base a un estudio **descriptivo propositivo** puesto que es normalmente el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es. Este tipo de estudio a menudo se realiza antes de llevar a cabo un experimento, para saber específicamente qué cosas manipular e incluir en el experimento. Bickman y Rog (1998), sugieren que los estudios descriptivos pueden responder a preguntas como “qué es” o “qué era.” Los experimentos responden “por qué” o “cómo.

3.3.2. DISEÑO DE ESTUDIO

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se ha elegido la investigación **no experimental-transversal** de tipo descriptivo- propositivo. La investigación es de tipo no experimental, porque se ha realizado sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que se observó el fenómeno como se presenta en su contexto natural, para después proceder a su análisis respectivo.

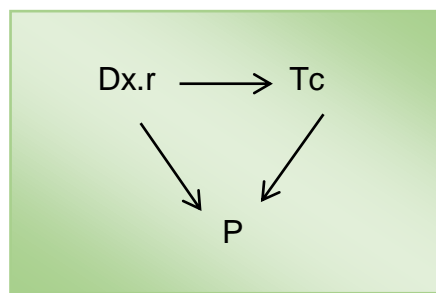
El trabajo de investigación se ubica como propositiva-explicativa, ya que de acuerdo a (Hernández 2010) considera que “el propósito de los estudios propositivos – explicativos, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos” (p.7). Es decir, se están proponiendo nuevas formas o estrategias de trabajo los mismos que están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra proponer nuevas formas de trabajo y en explicar por qué ocurre un fenómeno

y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

Claro está que la evaluación se desarrolla en base a los objetivos trazados en la presente investigación.

El diagrama es el siguiente:

Figura 1
DISEÑO DE ESTUDIO



Dónde:

Dx.r = Diagnóstico de la realidad y de la teoría.

Tc = Teoría científica.

P = Propuesta.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población:

La población identificada para el desarrollo del presente estudio de investigación se consideró a los 49 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe. El abordaje de la población en la presente investigación se basó específicamente en la delimitación de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe. En este sentido, Ramírez (2004) señala que la población es “el conjunto de individuos que se pueden estudiar en una unidad de análisis determinada, las entidades (unidad de análisis) deben poseer características similares, manifestadas de la siguiente manera (p.13):

Son de ambos sexos.

Existe personal profesional, técnico y administrativo.

Proceden de diferentes lugares del país.

Cumplen funciones diferenciales de acuerdo al área y función encomendada.

Tabla 3

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE UGEL FERREÑAFE – CAP

DIRECCIONES	N° DE FUNCIONARIOS	N° DE SERVIDORES	TOTAL	%
DIRECCIÓN	1	7	8	16%
GESTIÓN PEDAGÓGICA	1	13	14	29%
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	5	6	12%
OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	17	18	37%
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	1	2	3	6%
TOTAL	5	44	49	100%

FUENTE: CAP DE UGEL FERREÑAFE 2015.

3.4.2. MUESTRA:

La muestra es considerada como una parte de la población, sobre la cual, se realizaron las mediciones y estimaciones pertinentes, por cuanto es muy difícil, la recolección de información de toda la población. En este sentido son válidas las ideas propuestas por Hernández y otros (2003) citado por Mancilla (2009) al indicar que una muestra es “un conjunto de medidas u observaciones tomadas a partir de una población dada; es decir, de un subconjunto de la población” (p.8).

En este sentido se tomaron como muestra los 4 funcionarios y los 15 servidores de la Oficina de Administración y los 5 servidores de la Dirección de Gestión

Institucional, la misma que fue seleccionada mediante la técnica de muestreo estratificada. Es importante indicar que la representatividad de la población se baja en un 40% de la misma y se encuentra sustentada por Ramírez (2010) citado por Gonzáles (2008) alegando que es una proporción adecuada para un buen estudio de carácter administrativo. La muestra se detalla en el cuadro adjunto.

Tabla 4

MUESTRA DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UGEL - FERREÑAFE

DIRECCIONES	N° DE FUNCIONARIOS	N° DE SERVIDORES	TOTAL
DIRECCIÓN	1	0	1
GESTIÓN PEDAGÓGICA	1	0	1
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	10	11
OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	16	17
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	1	1	2
TOTAL	5	27	32

3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

En el desarrollo de la presente investigación que busca es proponer un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de gestión educativa local Ferreñafe; se utilizaron los siguientes métodos:

3.5.1. Métodos Teóricos:

Nos permiten la construcción y desarrollo de la teoría científica, y en el enfoque general para abordar los problemas de la ciencia, se utilizarán los siguientes métodos:

3.5.2. Métodos Empíricos.

Para Díaz (2009) “Nos permiten la obtención y elaboración de los datos empíricos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos” (p.33). En el caso de nuestra investigación, este método nos va a permitir analizar y contrastar la gestión de los funcionarios y servidores así como su desempeño dentro del cargo y puesto en que se desempeñan y el modo de cómo son evaluados por el usuario y como a partir de allí debemos mejorar su eficiencia.

3.5.3. Método científico de investigación.

Ruiz, Ramón (2007) lo concibe como:

El método científico empleado como la lógica general, tácita o explícitamente para valorar los méritos de la investigación. Es, por tanto, útil pensar acerca del método científico como constituido por un conjunto de normas, las cuales sirven como patrones que deben ser satisfechos si alguna investigación es estimada como investigación responsablemente dirigida cuyas conclusiones merecen confianza racional (p.10).

El método científico, ha sido empleado en esta investigación con el fin de incrementar el conocimiento y en consecuencia proponer el modelo de gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral de funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe.

3.5.4. Método analítico.

Ruiz, Ramón (2007) “El Método analítico de investigación, para realizar desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (p.13). Nos ha permitido realizar la observación y examen de las variables en estudio y, a

través de estas poder explicar, comprender y relacionar dicho desempeño; para que partiendo de este conocimiento hacer la propuesta respectiva para elevar el desempeño de los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe.

3.5.5. Método sintético.

Ortiz Frida, García María del Pilar (2005) consideran que

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades (p.64)

La síntesis nos ha servido para reconstruir, todos y cada una de las unidades de desempeño de los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe, llegar a conclusiones validas sobre que cada unidad o área se integra a las demás fortaleciendo el logro de objetivos y metas institucionales a través del desempeño eficiente, eficaz y de calidad de los funcionarios y servidores.

3.5.6. Método inductivo.

Rojas Soriano (2004) citado por Ruiz, Ramón (2007).

Se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en

los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales como hipótesis, leyes, teorías (p.78)

.Este método se ha utilizado para el diseño de la propuesta, al planteamiento y contrastación de hipótesis y para arribar a las conclusiones y realizar sugerencias a fin de que este trabajo de investigación muestre su relevancia como propuesta para el mejor desempeño laboral y una adecuada gestión del talento humano en los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe.

3.5.7. Método lógico deductivo.

Rojas (Raúl. 2004) precisa que

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Por tanto es claro que tenemos que llegar a conocer las primeras premisas mediante la inducción; porque el método por el cual, hasta la percepción sensible implanta lo universal, es inductivo (p.20).

A través de este método hemos podido corroborar la validez de nuestros objetivos y sobre todo de nuestras hipótesis en I que queda demostrado que una adecuada y pertinente gestión del talento de nuestros funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe va a redundar en un buen desempeño laboral pero con la efectividad que se requiere según el cargo y puesto que ocupa y desempeña.

3.5.8. El Enfoque Cualitativo:

Sabino (1992) considera que el enfoque cualitativo se caracteriza por:

Su carácter inductivo, exploratorio y descriptivo, perspectiva holística, orientación a los descubrimientos y el papel no intrusivo del investigador. Al utilizar este método, se ha pretendido entender el fenómeno objeto de estudio a través de la observación, la descripción y la interpretación, tomando en cuenta el contexto en general que lo enmarca (p.60).

La investigación desarrollada se enmarca dentro de los estudios de tipo exploratorio, debido a que se realizó una exploración de una realidad hasta el momento poco estudiada en referencia a la gestión del talento humano en

instituciones del sector público nacional peruano, adscritos al Ministerio de Educación y a los Gobiernos Regionales.

3.5.9. El Enfoque Cuantitativo:

Según Gómez (2006) señala que “es la recolección de datos equivalentes a medir. Los estudios cuantitativos pretenden la explicación de una realidad social, vista desde una perspectiva externa y objetiva” (p.58). Dentro de este contexto la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, como la encuesta, nos ha permitido tener una idea más clara y real sobre las dos variables de estudio, es decir sobre cómo se viene gestionando la gestión del talento humano en los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe y cómo viene desempeñándose en los cargos y puestos en que han sido designados. Sin duda alguna estos aspectos nos brindaron mayores luces para poder proponer dicha propuesta.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Técnicas:

López (2014). “Son el conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos, se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que permite la aplicación del método”

Instrumentos:

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) “Es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”, (p. 200).

3.6.1. TÉCNICA DEL GABINETE

En la investigación se utilizó como técnica el fichaje; ya que este permite una mayor recolección de datos para obtener una buena información. Dentro de esta técnica las más comunes son las siguientes:

Fichas de resumen: Tiene como finalidad organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en una o más páginas. Se utilizará

esta ficha para sintetizar los contenidos teóricos de las fuentes primarias que servirán como contexto cultural de la presente investigación (Marco teórico)

Fichas textuales: Transcriben literalmente contenidos de la versión original. Lo usamos para consignar aspectos puntuales de la investigación como marco conceptual, principios de la investigación, etc.

Fichas de comentario: Representa el aporte del lector. Es la idea personal que emite el lector de una lectura o experiencia previa. Se empleó para comentar los cuadros estadísticos y los antecedentes.

Fichas de registro: Permiten anotar los datos generales de los textos consultados. Se usaron para consignar la bibliografía.

3.6.2. TECNICA DE CAMPO

El investigador IN SITU aplicó los instrumentos pertinentes para la recolección de datos en forma precisa; de tal manera que se logre obtener la información necesaria para alcanzar el objetivo de la presente investigación.

Las técnicas que se utilizaron fueron encuestas, entrevistas, observación. Entre los instrumentos utilizados en su aplicación tenemos:

Entrevistas.-

Según López R.; López B.; Bernabéu N. (2009) precisan que la entrevista “Consiste en un dialogo entre dos personas con fines informativos; tiene como finalidad obtener información sobre un asunto o conocer a fondo a una persona. Su lenguaje es objetivo y claro”. (p.92). Esta técnica se aplicó a los funcionarios y servidores, así como también a los usuarios de la UGEL Ferreñafe a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

Encuestas.-

Según Pérez T; Arratía; Galisteo (2010) definen a la encuesta como “un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho (p.98). Está basada en preguntar o interrogar a los funcionarios y servidores de la UGEL

Ferreñafe; la cual está destinada a recopilar información de la realidad apoyándose en la encuesta, la cual constó de un total de 11 preguntas cerradas y abiertas relacionadas al desempeño laboral de los mismos.

Validez

Según Kendall; Kendall (2005) la validez “Es el grado en que la pregunta mide lo que el analista pretende medir; en este caso lo que se pretenden medir son las variables dependiente e independiente a través de sus respectivos indicadores y escalas valorativas” (p.45). Para el presente trabajo de investigación la validación de los instrumentos se hizo a través del juicio de expertos y a través del Alfa de Cronbach con una validez de α de ,91 lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos, la cual fue aplicado a los funcionarios y servidores en su totalidad.

Confiabilidad

De acuerdo con Kendall K.; Kendall J. (2005):

La confiabilidad mide la consistencia; si el cuestionario se aplica una vez y a continuación se aplica nuevamente bajo las mismas circunstancias y en ambos casos se obtienen los mismos resultados, se dice que el instrumento tiene consistencia externa. Si el cuestionario contiene apartados y estos tienen resultados equivalentes, se dice que el instrumento tiene consistencia interna (p.32).

Para probar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizamos:

Cuestionario piloto

Es la serie de preguntas que se aplica a una muestra; sirve para probar la validez, confiabilidad y operatividad del cuestionario formulado.

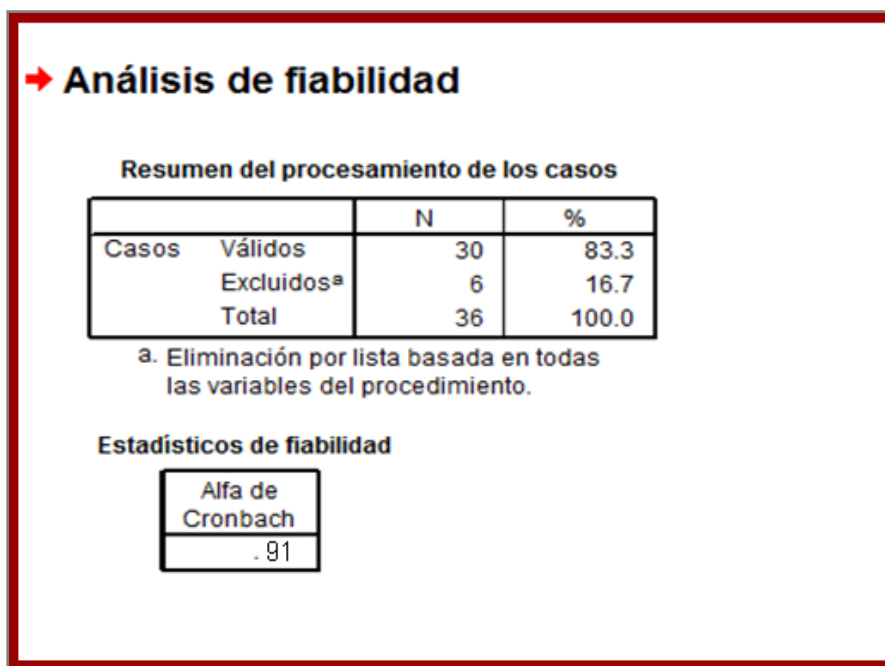
Para garantizar la validez y confiabilidad de las encuestas, es necesario establecer un plan de acción, orientarse hacia el marco teórico de la investigación, concretarse al problema en cuestión, controlar al entrevistado,

establecer una comunicación ágil, cordial, motivante y objetiva, detectar las contradicciones y tomar nota de lo relevante.

Confiabilidad del Instrumento

Para la fiabilidad del instrumento diseñado se ha aplicado el indicador de consistencia interna alfa de Cronbach.

Figura 2
ALFA DE CRONBACH



Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor **α de ,91** lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

3.7. Métodos de Análisis de Datos

Para el procesamiento estadístico de datos, se hizo uso del software SPSS versión 15.0 para Windows en español y Microsoft Excel. Los datos se presentan en Tablas y gráficos estadísticos unidimensionales y bidimensionales, se realizó un análisis de correlación aplicando el estadístico Chi cuadrado.

CAPITULO IV
RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, DISCUSION Y ORGANIZACIÓN DE LA PROPUESTA

En este IV Capitulo se describen los alcances de la propuesta que se ha planteado a los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; visionando que la gestión del talento humano hoy en día ofrece un valor agregado en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigados en los servidores públicos

4.1.1. Análisis de resultados.

En lo que concierne a este rubro el análisis de resultado está enfocado al recojo de información aplicado a los funcionarios y servidores de la unidad de gestión educativa local Ferreñafe, con la finalidad de

- ❖ ***Identificar los rasgos característicos de la gestión del talento humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.***

Aplicada la encuesta a los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe y realizado el procesamiento estadístico de los mismos, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 5

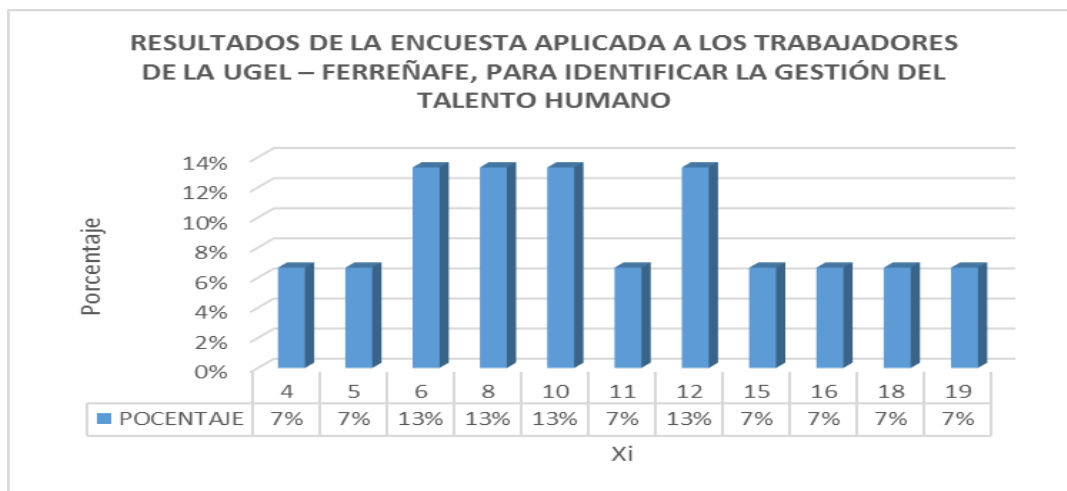
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – FERREÑAFE, PARA IDENTIFICAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Xi	fi	%	% por categorías	Índices Estadísticos
04	2	6,67	Deficiente 73,33%	n = 30 X = 10,67 S = 4,62 CV. = 43,30%
05	2	6,67		
06	4	13,33		
08	4	13,33		
10	4	13,33		
11	2	6,67		
12	4	13,33		
15	2	6,67	Regular 26,67%	
16	2	6,67		
18	2	6,67		
19	2	6,67		
TOTAL	30	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015 – 07- 14

Figura 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos y que se visualizan en la tabla N° 03 y gráfico 01, se puede determinar lo siguiente:

El puntaje mínimo obtenido es 4 puntos y el máximo es de 19 puntos, los mismos que representan cada uno el 6,67% de la muestra de estudio.

22 respuestas se ubican en el nivel deficiente con puntajes comprendidos de 4 a 12 puntos los mismos que representan el 73,33% de los mismos.

8 respuestas se ubican en la categoría regular con puntajes comprendidos entre 15 a 19 puntos, representando el 26,67% de los encuestados.

Además su puede apreciar que han obtenido una media aritmética de 10,67 puntos, lo que nos indica que los rasgos característicos de la gestión del talento humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, se encuentran en la categoría **DEFICIENTE**; implicando con ello que urge la necesidad de tomar las medidas más adecuadas y de esta manera brindar un servicio de calidad a los usuarios, a través de una oportuna selección y reclutamiento de personal idóneo y comprometido con la educación así como también que garantice un desempeño laboral bastante funcional y responsable por cada uno de los funcionarios y servidores que laboran en la Unidad de Gestión

Educativa Local de Ferreñafe, coadyuvando de esta manera en la satisfacción y mejora de la calidad de servicio que se brinda al usuario.

Los datos se dispersan 4,62 puntos en relación a la media aritmética ya que ese fue el resultado de la desviación estándar.

El Coeficiente de variabilidad es de 43,30% indicándonos con ello que el grupo de trabajo es heterogéneo.

- ❖ **Identificar los rasgos característicos del desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.**

Tabla 6

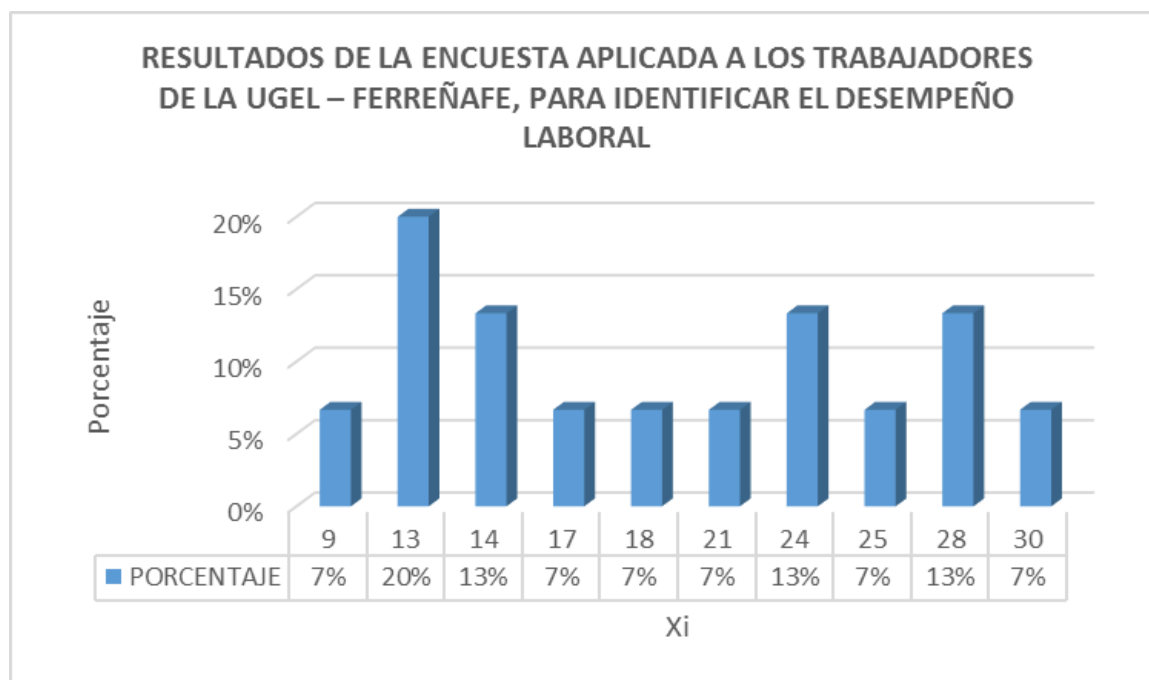
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA UGEL – FERREÑAFE, PARA IDENTIFICAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Xi	fi	%	% por categorías	Índices Estadísticos
09	2	6,67	Deficiente 6,67%	n = 30 X = 19,4 S = 6,61 CV. = 34,07%
13	6	20,00	Regular 66,66%	
14	4	13,33		
17	2	6,67		
18	2	6,67		
21	2	6,67		
24	4	13,33		
25	2	6,67	Bueno 26,67%	
28	4	13,33		
30	2	6,67		
TOTAL	30	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2015 – 07- 14

Figura 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos y que se visualizan en la tabla N° 04 y gráfico 02, se puede determinar lo siguiente:

El puntaje mínimo obtenido es 9 puntos y el máximo es de 30 puntos, los mismos que representan cada uno el 6,67% de la muestra de estudio.

2 respuestas se ubican en el nivel **DEFICIENTE** con 9 puntos el mismo que representan el 6,67% de los mismos.

20 respuestas se ubican en la categoría **REGULAR** con puntajes comprendidos entre 13 a 24 puntos, representando el 66,66% de los encuestados.

8 respuestas equivalentes al 26,67% se ubican en la categoría **BUENO** ya que han obtenido puntajes entre 24 a 36 puntos.

Además su puede apreciar que han obtenido una media aritmética de 19,4 puntos, lo que nos indica que los rasgos característicos del desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, se encuentran en la categoría **REGULAR**; implicando con ello que urge la necesidad de tomar las medidas más adecuadas y de esta manera brindar un servicio de calidad a

los usuarios, a través de una adecuada selección y reclutamiento de personal competente e idóneo y que a la vez se sienta plenamente comprometido con la educación así como también que garantice un desempeño laboral bastante funcional y responsable desde el lugar o cargo que se les asigne por cada uno de los funcionarios y servidores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe, coadyuvando de esta manera en la satisfacción y mejora de la calidad de servicio que se brinda al usuario.

Los datos obtenidos se dispersan 6,61 puntos en relación a la media aritmética ya que ese fue el resultado de la desviación estándar.

El Coeficiente de variabilidad es de 34,07% indicándonos con ello que el grupo de trabajo es heterogéneo.

Con los resultados obtenidos de ambos objetivos, se corrobora nuestro propósito ya que es necesario que tanto la gestión del talento humano como el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe, sea el más adecuado e idóneo el mismo que debe garantizar un excelente servicio a los usuarios y colectividad y para ello –una de las formas de hacerlos, es hacer conocer la presente propuesta y de esta manera se estaría coadyuvando a la mejora de la calidad educativa en Ferreñafe, salvo mejor parecer.

❖ ***Fundamentar las bases teóricas de la propuesta de gestión del talento para los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe conducente a la optimización en el logro de un mejor desempeño laboral.***

De acuerdo a Arias (2006), son: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39).

A. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UGEL FERREÑAFE

En estos tiempos modernos, las instituciones del sector público deben orientar sus perspectivas a ser más eficientes, eficaces y competitivas, en este aspecto el talento humano se convierte en un elemento importante y estratégico en comparación a los demás recursos que posee la institución para el logro de los objetivos y metas establecidas (Cuenca 2010).

En el marco de la reforma del estado y de modernización, el Poder Ejecutivo aprobó el Decreto Legislativo N° 1023 (El Peruano 2008) que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil convirtiéndose en rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración a través del fortalecimiento de los recursos humanos.

Las dependencias descentralizadas del estado como la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe son responsables de la gestión del talento humano y para ello deben de implementar normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas que conlleven a una adecuada gestión de su capital humano (Ley N° 28044 – Art. 74° literal p).

La gestión del talento humano se constituye por lo tanto en un elemento clave e imprescindible dentro de la administración pública ya que esta direccionada al fortalecimiento y desarrollo cognitivo de saberes prácticos en saberes científicos, asimismo al desarrollo y fortalecimiento de capacidades, habilidades y de conducta que debe poseer un funcionario y servidor para un eficiente y eficaz desempeño en favor de los administrados; teniendo en consideración que cada vez se exige mayores competencias para sumir puestos de dirección y de mayor responsabilidad (Chiavenato 2002).

La gestión del desarrollo, la capacitación y la gestión del rendimiento son claves que se deben considerar en adelante por UGEL Ferreñafe para mantener activos su capital humanos y no solo pensar en las funciones tradicionales del pasado (Resolución 277-2015-SERVIR.PE). Estos factores deben formar parte de la Gestión Estratégica que debe implementar la UGEL Ferreñafe, considerando que son esenciales para el logro de su misión, visión y objetivos globales. Con capital humano competitivo se logra mayor eficiencia y eficacia en los resultados y el cumplimiento de compromisos, brindando y administrando sus servicios con mejor calidad para beneficio de la comunidad. Así mismo se logrará ser una institución sólida y exitosa preparada para un entorno gerencial cada vez más globalizado, de cambios constantes y complejos y sus funcionarios y servidores deben ser cada vez más flexibles, visionarios, creativos e innovadores en sus estrategias (Jorge Máttar y Daniel Perrotti –CEPAL 2014)

Bases Psicológicas:

Psicológicamente el hombre es un ser sumamente complejo y único que piensa y actúa de manera autónoma y sin explicación ante los fenómenos que suceden a su alrededor. En esta complejidad de su actuar, como lo precisa Morín (2007) el hombre desarrolla sus potencialidad que lo conllevan a mejorar sus actitudes y aptitudes para el logro de objetivos y metas planificadas. En este contexto de ideas, los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe deben direccionar su actuar a adquirir nuevos conocimientos y a desarrollar sus habilidades y capacidades para dirigir de manera acertada la gestión institucional en aras de brindar un buen servicio

Bases Filosóficas:

Los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe deben tener claro y presente la visión institucional para que a partir de allí estructuren las estrategias y mecanismos para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planificados en el corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, la delegación de funciones y la división del trabajo (Smith 1776) permite que el funcionario y servidor cumpla con funciones específicas y evite la superposición de funciones. Otro elemento clave es la comunicación de los programas, tareas, compromisos a todos los trabajadores de la institución, la detección de problemas a tiempo, implicar a todos los trabajadores en la identificación y jerarquización de problemas y responsabilidades de mejora de la calidad debe ser un compromiso de todos (Mendoza 2012)

Bases pedagógicas:

La construcción de nuevos conocimientos y el fortalecimiento de los ya adquiridos es una necesidad urgente en los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe y es a través de los diversos temas de capacitación se busca y pretende actualizar a dichos trabajadores a fin de que puedan tomar decisiones asertivas y vinculantes al cuidado de los interés del estado y de ellos mismos. En este rubro se busca que el funcionario y servidor sea capaz de planear,

hacer, verificar y actuar de manera técnica a fin de resolver los problemas asumiendo un papel participativo, crítico, investigativo y reflexivo (SENA 2014)

Bases Legales:

Todo funcionario y servidor público debe estar preparado, capacitado y actualizado para desempeñar de manera eficiente las funciones que el Estado le ha encargado en bien de los demás. La Ley Marco del Empleo Público N° 28175 (2005) tiene como finalidad la promoción de una administración pública moderna y eficiente y, esto solo se logrará con funcionarios y servidores debidamente preparados para el cargo y/o puesto que van a desempeñar para obtener mayores niveles de eficiencia y brindar una atención de calidad a los usuarios.

B. PROPUESTA

Según la Escuela de Ciencias Humanas (guía 46/13.03.aa) una propuesta es un manuscrito académico cuya principal función es la de comunicar a un lector todo lo que necesita para evaluar un proyecto de investigación. De acuerdo a lo expuesto por esta escuela, lo que se pretende es proponer a UGEL Ferreñafe una propuesta viable y clara de cómo gestionar el talento humano de sus funcionarios y servidor a fin de que puedan ser más competentes y competitivos y de esta manera ser parte de un Estado moderno y eficiente (Ley N° 28175-SERVIR 2005).

C. CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS Y SERVIDORES:

Consiste en proporcionar a los empleados actuales o nuevos las habilidades, competencias y actitudes necesarias para desempeñar de manera eficiente y eficaz su trabajo (Dessler Garay 2001). La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza a los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe con la finalidad de que adquieran nuevos conocimientos y fortalezcan los que ya poseen para mejorar su desempeño laboral, elevar el nivel en la toma de decisiones y sobre todo de brindar un trato amable y cordial a los usuarios internos y externos de esta dependencia administrativa.

Los objetivos que persigue esta propuesta de capacitación para los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe son: prepararlos en diversas actividades y

tareas en las que la toma de decisiones se den de manera correcta y sin perjuicio a la institución y a ellos mismos. Mantener a los funcionarios y servidores permanentemente actualizados frente a los nuevos retos y compromisos de gestión que establezcan los entes superiores como la Gerencia Regional de Educación, el Gobierno Regional y las sedes ministeriales como el MED y el MEF. Desarrollar el sentido de responsabilidad técnica y de liderazgo para mejorar su desempeño y elevar su competitividad (Ayala Sabino 2004).

Bases teóricas del Componente Motivación

Podemos precisar que la motivación es el impulso, el motor, la fuerza intrínseca o extrínseca que posee el ser humano para satisfacer sus necesidades de manera inmediata o mediata (Maslow citada por Andrea Méndez 2013). Pero la razón que mueve a los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe para ser cada vez más competitivo es la voluntad de aprender y desaprender aspectos que no permiten mejorar la calidad de su desempeño dentro de esta institución. Por ello considerar a la motivación como el resultado de la interacción entre el funcionario y servidor y la situación que lo rodea- (Chiavenato 2002)

4.1.2. Discusión de Resultados.

En relación al objetivo 1, con la aplicación de la encuesta, al inicio de la presente investigación fue posible identificar el nivel del talento humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa local Ferreñafe, se encontró que el 30% de los funcionarios presentan un nivel en lo referente a la gestión del talento humano bajo paradigmas tradicionales conceptual que gestionar el capital humano es dotarle de mayor carga laboral y exigirle un desempeño satisfactorio (Chiavenato 2002) sin importar que el servidor y demás trabajadores de la UGEL muestren un alto nivel de insatisfacción con sus funcionarios o jefes como ellos lo llaman por la poca atención a sus necesidades y demandas, sobre todo en el rubro de capacitación y motivación. No olvidemos que la gran mayoría de ellos son personal destacado (docente y administrativo) y que al llegar a laboral en la UGEL sus beneficios salariales son recortados y que no se recibe incentivos económicos que suplan dicho recorte.

En relación a los objetivos 2 y 3 se diseñó el Programa de Gestión del Talento Humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa local Ferreñafe, bajo la teoría organizacional de Chiavenato, en la que gestionar el Talento Humano es pues todo un proceso sistemático de procedimientos concatenados que se deben seguir a fin de alcanzar el máximo desempeño del funcionario y servidor (Werter, Davis y Guzman 2014). Entiéndase que dicha persona no viene a aprender a ser funcionario y servidor; sino que llegar a poner a disposición de la institución sus conocimientos y experiencias a fin de alcanzar los objetivos institucionales. Bajo este marco, el funcionario y el servidor se constituyen en líderes natos que conducen a los demás trabajadores a cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Por lo tanto, bajo este mecanismo se busca y pretender fortalecer ese cúmulo de conocimientos y experiencias de acuerdo a las nuevas tendencias en el rubro de la administración se requiere que dicho personal se halle actualizado y en constante preparación (Market in Talent (2014). Por otro lado, se requiere de mecanismos o estrategias de reconocimiento y motivación a fin de que dicho servidor permanezca en la institución y no tenga que migrar o “darle las gracias” por los servicios prestados por que no se tuvo la planificación y presupuestación requerida para poder conservarlo en su puesto de trabajo.

Referente al objetivo 4 el Programa de Gestión del Talento Humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa local Ferreñafe fue validado por los mismos funcionarios y servidores en los diversos talleres de socialización (Matriz de los PDP de la Ley SERVIR) a fin de que este constituya su documento técnico de gestión y finalmente se institucionalice con la finalidad de darle validez y confiabilidad, antes de su aplicación respectiva. Asimismo sostenemos que la buena gestión del talento humano es indispensable para un cambio de actitud positiva que favorezca a la obtención de resultados óptimos y eficientes logrando mejorar la gestión del talento humano de los trabajadores de la UGEL por tal razón los resultados un poco desfavorables obtenidos al aplicar las encuestas nos permitió elaborar una propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe y que esperamos que al ser aplicado siguiendo las estrategias indicadas alcancen los resultados de mejora en el desempeño laboral no sólo de la

muestra sino también de todos los servidores y demás trabajadores de UGEL Ferreñafe.

- ❖ *Elaborar la propuesta de un programa de gestión del talento sustentada en los componentes de capacitación y motivación para los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe.*



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR

Mg. SEGUNDO MAURO VÁSQUEZ RAMIREZ

ASESOR

Dr. FELIX DÍAZ TAMAY

CHICLAYO - PERÚ

2017

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y
SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
FERREÑAFE – 2015**

1. DATOS GENERALES:

- 1.1. PLIEGO** : Gobierno Regional de Lambayeque
- 1.2. SECTOR** : Educación
- 1.3. GRED** : Lambayeque
- 1.4. UNIDAD EJECUORA** : 303 Ferreñafe
- 1.6. UGEL** : Ferreñafe
- 1.7. DEPARTAMENTO** : Lambayeque
- 1.8. PROVINCIA** : Ferreñafe.

2. PRESENTACIÓN:

El Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, tiene como objetivo central la de establecer los lineamientos y pautas para el desarrollo, fortalecimiento, actualización de los conocimientos, competencias, capacidades y habilidades de los servidores que laboran en esta sede ejecutora con el fin de mejorar su desempeño laboral coadyuvando al fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y calidad de los procedimientos administrativos contenidos en sus diversos documentos de gestión como el POI, los Mapa de Procesos y los objetivos contenidos en los planes de desarrollo del Gobierno Regional Lambayeque (PER- PDRC y PEI 2015-2018).

La Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR, a la Promulgación de la Ley N° 30057, plantea una reforma orientada a ordenar y mejorar el funcionamiento de la gestión del capital humano en el sector público, garantizando el principio de mérito en la gestión de las personas, siendo un objetivo fundamental la profesionalización del servicio civil, para la cual se debe contar con el personal

más competente e idóneo para el desempeño de las funciones, a la vez debidamente preparados para ocupar las funciones requeridas, evitando así la obsolescencia de los conocimientos del personal, esto tendrá un efecto social ya que los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Su finalidad es atender de manera gradual las necesidades internas de capacitación de los funcionarios y servidores que laboran en las diferentes áreas, oficinas y equipos de trabajo que conforman esta sede Institucional de Educación de Ferreñafe, quienes están al servicio del Estado, por lo que se considera en este proceso de capacitación al personal que presta servicios bajo cualquier modalidad de contratación, esta responsabilidad recaerá en la Oficina de Recursos Humanos, quienes al desarrollar el presente programa busquen incorporar un plan de capacitación de apoyo a los objetivos propuestos. Entonces su intención principal es poder responder coherentemente con las políticas priorizadas, aportando de este modo a los procesos claves de gestión, pero que a la vez pretende estar acorde con lo dispuesto y expresado en la normatividad expedida por la Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR.

3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA:

Como se ha mencionado, esta era del conocimiento exige a las instituciones públicas o privadas contar con personas muy bien preparadas que sean capaces de manejar conceptos, información, habilidades, destrezas y actitudes de vanguardia tal y como lo precisa la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de nuestro país (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021) ; por lo tanto, es preciso empezar por transformar a ese personal en talentos, competitivos, intangibles no solo para la satisfacción de la organización sino también para la satisfacción de los usuarios, través de la entrega de bienes y servicios de excelencia. Para alcanzar este propósito, se requiere no solo de la capacitación para mejorar el desempeño actual (corto plazo) sino de un verdadero desarrollo personal con visión estratégica para el mediano y largo alcance tal y como la indica la Ley del Servicio Civil – SERVIR.

La propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano consiste en desarrollar eventos o jornadas de capacitación y asimismo establecer mecanismos o estrategias de motivación para los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe con el fin de mejorar su desempeño laboral en favor de los usuarios acorde a lo señalado en los documentos normativos emitidos por el Estado Peruano dentro de sus políticas de modernización sustentados en la Ley Marco del Empleo Público N° 28175 Art. I y II (2005) y la Ley del Servicio Civil N° 30057 Título III; Capítulos II Gestión de la Capacitación, Art. 10 al 18; Capítulo III Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño Art. 19 al 34 y Capítulo IV De las Compensaciones Art. 28 al 34. Título IV Capítulo I Funcionarios Públicos.

Esta propuesta de programa de gestión del talento humano esta estructura en 9 momentos que comprenden desde la conceptualización de la propuesta hasta su evaluación. Esta propuesta está dirigida a los 05 funcionarios y a los 36 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe. Esta propuesta está diseñada en base a un programa de capacitaciones cuyos temas y formas de atención serán consensuados de manera democrática con todos los trabajadores a fin de atender sus necesidades de actualización y perfeccionamiento en aras de un buen servicio.

Esta propuesta se ha diseñado en función a los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe y de acuerdo a sus necesidades e intereses de capacitación y actualización.

4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia de un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe - 2015

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer los procesos a seguir para la implementación del Programa de gestión del talento humano para el mejoramiento del desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe.

- b) Proponer un Programa de Capacitación y Motivación para mejorar el Desempeño Laboral de los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe.
- c) Construir mecanismos de monitoreo y control para la sostenibilidad del Programa.

5. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de un programa de Gestión del Talento Humano de los funcionarios y servidores de la unidad de gestión educativa local Ferreñafe se desarrollará sobre la base de la competitividad; es decir, mediante la capacitación y motivación de su personal, de tal forma que fortalezcan el desarrollo de las diferentes habilidades, generando estilos de liderazgo e influyendo en las actitudes del comportamiento gerencial que conlleven a un buen desempeño laboral, logrando eficiencia en sus procesos y obteniendo los resultados debido, lo conllevará a brindar bienestar a la población usuaria de dicha sede administrativa.

Entonces; la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito de la UGEL Ferreñafe depende en gran medida de lo que sus funcionarios y servidores hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en ellos va a generar grandes beneficios. Es así que un área operativa; el Área de Personal, dependiente de la Oficina de Administración, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, capaces de potenciar el trabajo en equipo y transformar nuestra Institución. Esa es su finalidad: que los funcionarios y servidores se desarrollen integralmente en forma individual y grupal, estando dispuestos al cambio y así hacer crecer la Institución.

Por lo tanto; la Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que los funcionarios y servidores se sientan y actúen como socios de nuestra Institución, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras a fin de brindar un servicio de calidad con eficiencia y eficacia acorde a las normas vigentes de

nuestro país. La puesta en marcha de un Programa de Gestión del Talento Humano para Mejorar el Desempeño Laboral de los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; implica asumir una secuencia teórico-metodológica, por lo que el modelo holístico dialéctico, orienta cada uno de las tareas y acciones institucionales. Esto implica, la realización de diversas etapas que pueden resumirse en las siguientes: sensibilización; planificación y desarrollo; ejecución; toma de decisiones y de seguimiento y control.

Entonces podemos sostener que este programa de gestión del talento humano de funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe va a tener implicancias prácticas puesto que a permitir una mejor gestión de su capital humano y por ende elevar su desempeño laboral. Por otro lado el programa va a permitir llenar esa sed de conocimientos científicos y técnicos que deben poseer todos los funcionarios y servidores según sus cargos y/o puestos de trabajo que actualmente desempeñan y que posiblemente desempeñaran en un futuro próximo. Finalmente y sin temor a equivocarnos este programa redundará no sólo en contar con funcionarios altamente competitivos y con un excelente nivel de desempeño laboral, funcional y personal.

6. FUNDAMENTOS

Epistemológicos:

La necesidad de entender el contexto organizacional donde se implementa la gestión del talento humano para el buen desempeño laboral en base a la capacitación y motivación de sus funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe, son algunos de los aspectos que se pretende recoger en la presente investigación desde la perspectiva interpretativa que subyace de la observación participante, a través de los distintos diarios de campo llevados a cabo.

Afirmábamos anteriormente la necesidad de la toma de una serie de decisiones, como guía a seguir en cuestiones de índole operativa. En este punto, la necesidad de decidir se establece como un aspecto de crucial importancia en la estrategia adecuada que conlleva a ser consciente de las limitaciones que existen, así como del objetivo que se persigue.

El posicionamiento respecto a una postura filosófica, lleva parejo la elección de una metodología concreta que va asociada a dicha postura (Guba y Lincoln, 1994) razones por las cuales resulta muy importante no dar pie a confusiones o ambigüedades sobre el fundamento metodológico.

Esta tesis precisa sus fundamentos epistemológicos en un estudio cualitativo-cuantitativo. Entendiendo la investigación cualitativa como una forma de relatar el contexto organizacional de la UGEL Ferreñafe; en tanto éste es también un producto social, una manera de decir y producir un mundo organizacional (Spink, 2003)

Metodológico:

Teniendo en cuenta las características y objetivos que se pretenden alcanzar en el presente estudio, la metodología para abordarlo ha sido la etnografía. De acuerdo a lo comentado líneas arriba, mi interés es “mirar cómo se desempeñan los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe” y que me permita explicar la gestión del talento humano. Pero no basta con mirar los desempeños (gestión); sino que habría que pensar en una mirada que apunte a ese intermedio entre lo que se gestiona y la intervención de otros agentes organizacionales en un espacio de intercambio de experiencias de gestión.

Así tras un período de documentación bibliográfica (inmersión en la teoría) me adentro en la tesis a través de un trabajo de campo (inmersión en la UGEL) como la única manera de extraer información y, conocer como los funcionarios y servidores desarrollan todo un proceso de gestión del talento humano; después me salgo para analizar y encontrar una explicación de ello en la literatura científica (inmersión en la teoría) a mis preguntas iniciales de investigación. El estudio etnográfico me permite observar a la UGEL desde adentro, conociendo su cultura organizacional, sus funcionarios, servidores y de apoyo; así como también a los usuarios externos; así como las diversas políticas de RR.HH y de gestión del talento que desarrollan. Igualmente que prácticas de gestión del talento humano potencian y que practicas no potencian la optimización de dicho talento.

Por ello y en línea con la estrategia definida, he escogido la cuasi-etnografía como método cualitativo porque me permite una aproximación flexible al modo o forma como gestionan el talento humano en la UGEL Ferreñafe.

Filosóficos:

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la gestión del talento y su desempeño. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser: si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas; todo ello comprende una filosofía propia y que se debe atender a través de la gestión del talento. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen, la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las motivaciones que se le proporcionen, reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Por lo tanto, nuestro trabajo de investigación se fundamenta en que la gestión del talento humano va a conllevar a desarrollar y fortalecer todas esas capacidades, habilidades, destrezas que posee el capital humano y, que por lo tanto va a generar en ellos un mayor compromiso, un mejor desempeño laboral con eficiencia, eficacia y calidad no sólo para la UGEL Ferreñafe (sede) sino también para sus usuarios.

Psicológicos:

En la actualidad no podemos quedarnos con la práctica conductista, sobre todo en el caso de trabajar con seres humanos, los que piensan, sienten y actúan, por lo que en la administración tiene mucho peso sobre el humanismo, en la que las buenas relaciones humanas generan un óptimo clima institucional adecuado y a la

vez generador de un liderazgo para el trabajo exitoso en cualquier actividad que desarrolle la organización, en este caso un propuesta gestión.

Sarramona (2000) manifiesta que “la teoría de Gestalt sugiere la necesidad de plantear situaciones educativas en general y de aprendizajes en particular, teniendo presente la situación en su conjunto, función de estructura” (p.230). Por ello, esta teoría demanda una organización del campo perceptual de aprendizaje dentro de una totalidad y tener en cuenta los criterios gestálticos donde el todo es mayor que la suma de sus sinergias.

Las actividades contempladas en la propuesta de un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de gestión educativa local Ferreñafe, busca generar un clima laboral adecuado y despertar la predisposición de los actores educativos que conlleven a mejorar el clima laboral, y esto permita mejorar su labor docente. Por ello asumimos los planteamientos de la teoría psicológica cognitiva social, según la cual, la conducta, los factores cognitivos y otros factores personales como la motivación interactúan entre sí, como determinantes de la conducta.

7. CARACTERÍSTICAS

Dentro del enfoque sistémico y la nueva ciencia, para las tareas de gestión del talento humano y el desempeño laboral; el funcionario y servidor deben ser considerados como la energía innovadora, como el espacio suficiente para la libertad y la creatividad. Por eso, los funcionarios y servidores deben ser la luz de su institución, promoviendo un sistema de trabajo donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación, el aprendizaje en conjunto, en redes, la integración o comunidades abiertas al aprendizaje. Todas las unidades de gestión deben ser concebidas como auténticas comunidades de calidad administrativas.

Al respecto, se considera que para el ejercicio de una adecuada gestión del talento humano se debe cultivar el conocimiento profundo y la motivación, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Tener conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, como un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones.

Por tanto, la transformación de la gestión del talento humano y el buen desempeño laboral en la UGEL Ferreñafe requiere de un conjunto de capacidades y de actitudes que viabilicen el reconocimiento de las razones para cambiar, de entender que el cambio es necesario, de ejercitar planes de acción factibles de ser conducidos por la sede administrativa, con el conocimiento profundo y con el gerenciamiento que promueve el coliderazgo en cada una de las tareas institucionales para el mejor aprovechamiento de las potencialidades del personal y de los recursos.

Al respecto, Senge (1992) citado por Junco (2007) sugiere cinco características para el desarrollo de las potencialidades institucionales, dirigidas a crear los resultados que se aspiran (p.54):

7.1. Liderazgo Directivo:

El líder de UGEL Ferreñafe es el director, los funcionarios y servidores; quienes debe demostrar y ser ejemplo de solvencia moral y profesional, como resultado de un liderazgo interior y de un liderazgo transformador en el desempeño de su cargo, que no solamente trae una visión y lo comparte con los trabajadores que representa (motivación inspiracional) sino que también se preocupe por su personal como seres individuales, tal como lo propone, Fischman (2005) y Leithwood (2004).

En virtud a lo expresado por Ginebra (1997) y Salazar (2006), podemos señalar que el líder institucional está obligado a cumplir a cabalidad sus funciones, promoviendo el liderazgo y el coliderazgo como medio para desarrollar una gestión institucional como una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a sus miembros rumbo hacia una transformación social e institucional, puesto que el éxito de una organización depende de la motivación, compromiso, identificación, innovación, creatividad, mejoramiento permanente y cotidiano de quienes la integran.

De lo expresado por Martins y otros (2009) y Goleman y otros (2002) podemos concluir que en la gestión de las sedes administrativas se transfiguran: la gente y la organización; cambiando la forma de actuar, precedido de una innovación, de

un reenfoque mental que constituya un cambio radical en el comportamiento integral. Esto significa también que, los funcionarios y servidores en su condición de líderes, guías y promotores de su institución, deben conducir de forma racional las actividades de la organización en base a tareas de planeación, organización, dirección y control de todas las actividades, funciones o tareas.

La transcendencia del trabajo directivo, según lo expresado por Bernal (2009) será mejor entendida y reflejada mediante una adecuada comunicación, motivación, participación e integración de todos los actores y la manera cómo sus líderes logra articularlas hasta alcanzar metas específicas, concretas, cuantificables y de calidad. A nivel institucional y personal, es destacable el papel de la comunicación como esencia misma de la vida del hombre hacia una mejor participación en la toma de decisiones y estimulando la relación entre directivo-servidor, directivo-trabajador, directivo-docentes, directivo-usuarios, directivo-comunidad, etc. tendiente a favorecer la transmisión de informaciones, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, vitales para la acción social; y, por ende, para fomentar el liderazgo institucional.

Además de estos planteamientos, resultan ser muy puntual lo sugerido por Covey (2003), quien plantea siete hábitos como generadores de la calidad de trabajo directivo: la pro actividad, que resulte de una vida de valores para asumir responsabilidades y decisiones organizacionales; tener una imagen mental de los fines institucionales en la mente, para saber a dónde se quiere llegar (visión, misión, propósito) en el futuro; poner primero lo primero, es decir, tener claro de lo que se quiere hacer para priorizar acciones; pensar ganar/ganar, que significa lograr beneficios mutuos para el mejoramiento institucional, compartir conocimientos, etc.; buscar primero entender y luego ser entendido, mediante una comunicación empática, aprendiendo, estudiando, investigando, antes de ser entendido, antes de emprender acciones, antes de tomar decisiones; sinergizar, mediante el principio de uno más uno es igual a tres, cuatro, diez, veinte..., tratando de sincronizar ambos mecanismos, valorando y aceptando las diferencias; y, afilar siempre la mente, que significa estar en constante renovación, mejorar y aprender continuamente, contribuyendo en la vigencia y en la renovación de los hábitos anteriores.

A todos esto, se debe tener presente que el trabajo directivo debe ser asumido con eficacia, eficiencia y pertinencia, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes en la resolución de problemas, introduciendo y realizando mejoras continuas en los procesos de gestión. De tal forma que, el funcionario y servidor debe ser una profesional innovador, comunicador, orientador, con una continua capacitación y actualización permanente para cumplir no solamente con la exigencia de sus funciones sino que sea capaz de enfrentar los cambios cuantitativos y cualitativos que se suceden en el campo administrativo de manera cada vez más eficiente.

7.2. Dominio Personal.

Para la gestión gerencial de las organizaciones se requiere de individuos que aprendan a nivel organizacional e individual, que adquieran las competencias y las habilidades en forma creativa. De tal forma, cuando el dominio personal se transforma en disciplina, cuando se internaliza, se clarifica continuamente y genera una tensión creativa, generando la capacidad para la perseverancia y paciencia.

7.3. Modelos Mentales.

Los modelos son las generalizaciones e imágenes que influyen y determinan el modo de comprender el mundo actual de las organizaciones. Es como un espejo que va hacia adentro para someterse a un riguroso proceso de análisis, verificación, evaluación y perfección de los modelos mentales. Si la gestión se realiza en forma sistémica, habitual, como visión y valores, los gerentes administrativos serían verdaderos innovadores en la mejora continua de sus organizaciones. Se requiere pues, de funcionarios y servidores que redefinan su filosofía, abandonan el viejo dogma de que la función de un funcionario o servidor consiste en planificar, organizar y controlar, para comprender con sentido holístico la importancia de su responsabilidad para la vida saludable de tanta personas, motivándose para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo.

7.4. Visión Compartida.

En la era del conocimiento, las unidades ejecutoras dependientes del Ministerio de Educación y de los Gobiernos Regionales; como es el caso de nuestra UGEL

Ferreñafe, deben tener claro la misión, su visión, sus metas, valores y políticas que sean profundamente compartidas dentro de la organización. De tal forma que, una visión compartida no es una idea, es una fuerza poderosa que crea vínculo común en el corazón de su capital humano, en torno a una tarea importante. Una visión compartida es vital porque brinda concentración y energía, despierta el compromiso institucional.

7.5. Aprendizaje en Equipo.

En la gestión del talento humano dentro de la UGEL Ferreñafe; el aprendizaje en equipo constituye un proceso de alineamiento y desarrollo de la capacidad para solucionar problemas complejos, innovando y coordinando, aprendiendo y explotando las potencialidades institucionales.

7.6. Pensamiento Sistémico.

Para el gerenciamiento de las unidades ejecutoras, en este caso de la UGEL Ferreñafe, motivo de nuestro trabajo de investigación, a puertas del siglo XXI, se requiere de un marco epistemológico y filosófico que conciba a las UGELEs como un sistema global, total, holístico, interrelacionado, interconectado, estructurado, cambiante, pertinente, participativo y diferente.

8. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

La presente propuesta está diseñada de acuerdo a las indicaciones señaladas en la Ley del Servicio Civil (Directiva N° 001-2011-SERVIR-GDCR que Aprueba la Directiva para la Elaboración de los Planes de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado), la misma que consta de 3 partes las cuales iremos describiendo de manera clara y sencilla a continuación.

8.1. La etapa de planificación

Tiene por finalidad que UGEL Ferreñafe identifique y defina sus necesidades de capacitación, a partir de un proceso denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que permite vincular las necesidades con los objetivos estratégicos y los perfiles de puestos de los funcionarios y servidores.

8.2. La etapa de ejecución

Comprende la selección de proveedores de capacitación que brinden servicios de calidad; así como la implementación, seguimiento y monitoreo de la capacitación y las acciones que aseguren la participación de los servidores. Solo se podrán ejecutar aquellas Acciones de Capacitación previamente aprobadas en la propuesta (PDP SERVIR- Directiva N° 001-2011-SERVIR/GDCR)

8.3. La etapa de evaluación

Tiene por finalidad medir los resultados de las Acciones de Capacitación ejecutadas. Comprende cuatro niveles: Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto. No todas las Acciones de Capacitación se miden en los cuatro niveles, el nivel de evaluación depende de la naturaleza y objetivo de capacitación.

La UGEL Ferreñafe para el éxito del programa está obligada a brindar facilidades para que los funcionarios y servidores participen de las Acciones de Capacitación previstas en el programa, las cuales pueden darse a través de comisión de servicios, licencias o permisos.

Los funcionarios y servidores que accedan a las capacitaciones deben asumir compromisos con su entidad, que en caso de incumplirlos les generen penalidades.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

1. Aspectos Generales

1.1. Visión

Somos una unidad administrativa con actitud renovada que busca ser foco de desarrollo administrativo dentro del ámbito territorial del Gobierno Regional Lambayeque.

1.2. Misión

Somos una entidad administrativa dependiente del Gobierno Regional y de manera muy específica de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque-GRED en materia educativa. Brindamos asistencia pedagógica, administrativa e institucional a las instituciones educativas de nuestro ámbito territorial a fin de mejorar los niveles de aprendizaje de los

estudiantes de la EBR. EBE, CEBE y ETP; por otro lado buscamos cerrar las brechas en las necesidades de atención con los servicios educativos en los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria, así como también las necesidades con las demandas de plazas docentes, jerárquicas y administrativas a nivel de las II.EE y también del requerimiento de plazas administrativas a nivel de nuestra sede ejecutora.

1.3. Objetivos estratégicos

- a) Institucionalizar la visión territorial de manera concertada con todos los actores educativos de la provincia de Ferreñafe indicados en sus diversos documentos de gestión.
- b) Lograr que las diversas actividades contenidos en los documentos de gestión POI, Mapa de Procesos y Plan de Desarrollo de las Personas sean ejecutadas de manera sistemática y pertinente para el logro de los objetivos institucionales.
- c) Incidir en la formulación de políticas públicas acordes a nuestras necesidades y requerimientos para un mejor desempeño institucional.
- d) Mejorar el uso eficiente de los diversos mecanismos de información para viabilizar los procesos administrativos y de esta manera brindar un servicio más eficiente, eficaz y de calidad.

2. Sustento legal

- a. Constitución Política del Perú de 1993
- b. Ley Marco del Empleo Público N° 28715
- c. Ley de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658
- d. Decreto Legislativo N° 1023 que norma la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos.
- e. Ley del Servicio Civil N° 30057
- f. Directiva N° 001-2011-SERVIR-GDCR que Aprueba la Directiva para la Elaboración de los Planes de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado

- g. Ley N° 30372 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2016 y demás normas anexas.
- h. Ley N° 30373 Ley del Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.
- i. Decreto Supremo N° 001-96-TR que aprueba el Reglamento Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad.
- j. Decreto Legislativo N° 1025 que Aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- k. Decreto Legislativo N° 1057 que Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios y su Reglamento Aprobado por el Decreto Supremo N° 075-2008-PCM modificado por el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.

3. Alcances

El presente Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; es de alcance para todos los funcionarios y servidores nombrados, contratados bajo los diferentes regímenes laborales, personal docente destacado, por encargo y designados que laboran en las diferentes oficinas y áreas de esta dependencia administrativa y; así como también los que se encuentran comprendidos en el nuevo Régimen del Servicio Civil en concordancia con lo dispuesto en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que Aprueba la Directiva para la Elaboración de los Planes de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado y su modificatoria.

Las capacitaciones que se realicen a los servidores civiles deben ser para cerrar brechas o necesidades de capacitación y deben ser financiadas o cofinanciadas con recursos de cada entidad o de otras fuentes. El instrumento reconocido para la planificación de la capacitación es el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), que debe estar basado en un Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC). En el DNC identificará las necesidades de capacitación o brechas que presenten los servidores de su entidad. Estas necesidades de

capacitación deben estar alineadas con las funciones del puesto y con los objetivos de la entidad. Asimismo, estas necesidades deberán priorizarse conforme a lo establecido en el artículo 14 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil que establece el orden de prioridades. Una vez que se tenga la lista de todas las necesidades de capacitación ordenadas por orden de prioridad, se deberá verificar el monto presupuestado por la entidad para capacitación, y se procederá a incluir todas las acciones de capacitación que sean factibles de incorporar en la Matriz PDP.

4. Matrices

Cabe señalar que, para hacer el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación-DNC, se deberá utilizar una Matriz e instrumentos de apoyo adicionales como una guía de entrevistas para gerentes, una guía de preguntas, y otros donde se registre la información que surja de las reuniones que se realicen tanto con servidores, jefes, gerentes, entre otros. En las anotaciones se registrarán los nombres de los servidores que ocupen puestos que necesiten capacitación, el tipo de capacitación que cerraría la brecha (curso, taller, seminario, etc.), el nombre sugerido de la capacitación, modalidad, entre otros. Cabe indicar, que es de suma importancia que quienes realicen el proceso de diagnóstico deben haber revisado previamente los documentos de gestión de la entidad (PEI, POI, otros), de manera que estén preparados para que en el proceso de diagnóstico sepan cuáles son los objetivos de cada área y los objetivos institucionales de la entidad.

En la matriz PDP deberá consignarse toda la información requerida, de acuerdo a las variables establecidas. Estas variables están relacionadas con la modalidad, cantidad de horas, costo de la capacitación, etc. Para ello, realizará un análisis preliminar de proveedores (universidades, institutos, consultores expertos, etc.). Asimismo, la matriz considera variables relacionadas con el puesto del servidor beneficiado con capacitación, para completar este dato, deberá revisar los instrumentos de recolección de información que utilizó para hacer el DNC y las anotaciones adicionales que hubiera realizado.

5. Responsables

Finalmente, el responsable es la Oficina de Gestión del Talento (RR.HH) quien deberá sustentar el Programa ante el Comité de Gestión de Capacitación de su entidad para la validación respectiva. Luego de la validación, el titular de la entidad deberá aprobar con una resolución. Cabe señalar que para efectos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, el titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa.

6. Conformación del Comité y Titular

Es importante señalar que durante la realización del DNC, el comité debe promover y difundir la importancia de la capacitación para que los funcionarios y servidores estén motivados a participar activamente en las reuniones que se desarrollen, llenado de encuestas, etc. Se recomienda que el presidente del comité con el apoyo de los investigadores; sean quienes difundan y promuevan la participación. Ello lo pueden hacer enviando un correo electrónico al personal con información relevante del proceso de DNC que la entidad realizará para elaborar el Programa. También pueden realizar charlas a los servidores, o colocar en el mural de la entidad comunicados respecto al DNC o usar otros mecanismos que considere adecuados de acuerdo a la cultura de la entidad. Asimismo, es importante que sepa que las Matrices DNC y Programa, serán aprobadas oficialmente con la publicación de la Directiva y Guía de la Gestión de la Capacitación.

ETAPA DE EJECUCIÓN

1. Objetivo de la capacitación.

Fortalecer la gestión del talento humano de los funcionarios y servidores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe con el propósito de mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización profesional y personal para brindar un servicio de calidad a la sociedad ferreñafana y lambayecana.

2. Estrategias de capacitación

- a. Implementar mecanismos que permitan medir el nivel alcanzado en cada uno de los eventos de capacitación dado a los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe.

- b. Supervisar y monitorear aleatoriamente las diversas acciones de capacitación realizadas.
- c. Velar por el cumplimiento de la calidad y cobertura temática de los eventos de capacitación.
- d. Promover la capacitación donde predomine la modalidad de cursos ad-hoc a los servidores de UGEL Ferreñafe, con una temática y orientación diseñada para que se adquieran competencias técnicas requeridas para el cumplimiento de sus funciones.
- e. Impulsar la formación ad-hoc y a la medida de las necesidades de los equipos a través de acciones de capacitación realizadas por profesionales competentes internos o externos de UGEL Ferreñafe, GRED, Gobierno Regional o por entidades de formación como Universidades, ENAP, SERVIR, CEPLAN, otros.
- f. Las capacitaciones estarán orientadas a mejorar la productividad de la entidad las que se realizarán a partir de los objetivos de la UGEL Ferreñafe.
- g. El acceso a la capacitación se basa en criterios que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y la equidad.

3. Niveles de capacitación

Durante el proceso de desarrollo del Plan de Desarrollo Personal los eventos de capacitación se darán bajo tres niveles:

Nivel 1- de Orientación: Tiene por objeto facilitar la integración en el puesto de trabajo en el corto plazo. Las actividades estarán dirigidas a los servidores al servicio del Estado que ingresan a un puesto de trabajo.

Nivel 2 – Preventivo y Correctivo: Orientado a la adecuación a los cambios y al cierre de brechas preventivas identificadas para el establecimiento de acciones de capacitación en el corto y mediano plazo.

Nivel 3 - Desarrollo: Orientado al desarrollo de acciones de especialización y/o profundización de las competencias en el largo plazo. Comprende también para aquellos servidores los casos en que los resultados demuestren que cuentan

con las competencias necesarias y suficientes para el adecuado desarrollo del puesto. Es necesario precisar que el presente programa se concentrará en atender los niveles 2 y 3 en mayor grado de importancia; sin embargo, se considerará los recursos presupuestales para atender también el nivel 1

4. Tipos de capacitación

En el presente Programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe se ha considerado pertinente dos tipos de capacitación los mismos que dependerán de las decisiones que tome la alta dirección de dicha sede ejecutora. Estos tipos de capacitación son:

a. Formación Laboral:

Tiene por objeto capacitar a los funcionarios y servidores en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a obtener grados académicos y que permitan a corto plazo mejorar la calidad de su desempeño al servicio del ciudadano.

b. Formación Profesional:

Conllevan a la obtención de un grado académico como titulación, segunda titulación y maestría en áreas requeridas por la entidad. En este aspecto dependerá de la alta dirección de UGEL Ferreñafe determinar por cuál de los dos tipos de capacitación brindar a sus servidores.

5. Compromisos asociados a la capacitación

Los funcionarios y servidores que se beneficien con las acciones de capacitación, deberán como mínimo:

- a. Comprometerse a permanecer en la entidad o devolver el íntegro del valor de la capacitación o en su defecto el remanente según corresponda.
- b. Aprobar o cumplir con la calificación mínima establecida, caso contrario devolver el íntegro de su inversión.
- c. Sujetarse a las penalidades establecidas en caso de su incumplimiento.

- d. Cumplir con los requerimientos de evaluación de la capacitación que le sean solicitados.
- e. El funcionario y servidor que reciba una capacitación financiada por la UGEL Ferreñafe está obligado a permanecer al menos el doble de tiempo que duró la capacitación.

ETAPA DE EVALUACIÓN

1. Evaluación diagnóstica

A fin de determinar las acciones de capacitación a desarrollar relacionados con los objetivos de la Entidad, se aplicó a las diferentes direcciones, oficinas y áreas de la UGEL Ferreñafe encuestas a fin de poder conocer sus necesidades de capacitación, por otro lado, se aplicaron entrevistas con los jefes y responsables de las diferentes direcciones a fin de determinar cuál es la necesidad de capacitación y perfeccionamiento que requiere su personal. Siguiendo el Marco lógico propuesto por SERVIR se utilizarán tres formatos: Formato Matriz, Programación y Matriz de Objetivos.

2. Evaluación de capacitación

Se aplicarán las siguientes modalidades de evaluación a las diferentes acciones de capacitación:

a. Evaluación de Reacción:

Este nivel de evaluación se refiere a la intención de Aplicación, Nivel de autoeficacia (Grado de seguridad que tiene el participante al aplicar lo aprendido) y de favorabilidad del entorno (es la percepción del participante respecto a las facilidades que brinda el entorno para aplicar el aprendizaje)

b. Evaluación de Conocimiento-Aprendizaje:

Este nivel de evaluación considerara el desempeño del servidor a través de objetivos que se desea evaluar, el método para recoger los datos del trabajador evaluado, las condiciones que se brindó al trabajador todo lo necesario para que genere un buen desempeño y por último los criterios que se utilizarán para comparar el desempeño

c. Evaluación de Aplicación:

Se considerará las acciones de los participantes que se llevarán a cabo después del programa de formación, no siempre están vinculados a un objetivo de acción, donde se pueda evidenciar el logro o entregable.

d. Evaluación de Impacto:

Esta evaluación se deriva del análisis de un objetivo institucional, para ello el indicador debe ser a escala o métrica para medir dimensiones del desempeño.

3. Seguimiento

UGEL Ferreñafe a través de su alta dirección autorizará la participación de su personal en acciones de capacitación contempladas en el Programa. La Oficina de Gestión Administrativa a través del área de Personal deberá:

- a. Verificar la asistencia a los cursos, seminarios y/o talleres dictados.
- b. Gestionará la entrega de constancias de participación o certificados a los servidores capacitados.
- c. Llevar un registro interno de la capacitación recibida por cada servidor donde se consigne, como mínimo el nombre de la persona capacitada, el tipo de capacitación recibida, la materia y duración.
- d. Asimismo, finalizada la capacitación, el asistente presentará la constancia recibida y será incorporada en su legajo personal.

4. Acciones de capacitación

Para atender los objetivos de capacitación propuestos, se han definido diversas acciones de capacitación, las cuales han sido alineadas de acuerdo al nivel de capacitación y el público objetivo:

Condiciones para el otorgamiento de las capacitaciones:

- a. Contar con vínculo laboral con la UGEL Ferreñafe al momento del otorgamiento.

- b. El otorgamiento y el acceso de la capacitación se basarán en criterios objetivos que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y la equidad.
- c. Los Directores y Jefes de Oficina para planificar la formación laboral de su personal a cargo, tendrán en cuenta el siguiente orden de prioridades:
 - 1. Necesidades de capacitación previstas en los planes de mejora de los trabajadores con calificación de personal de rendimiento sujeto a observación.
 - 2. Requerimientos originados en nuevas funciones, herramientas, u otros cambios que afecten el funcionamiento de la Entidad.
 - 3. Requerimientos para cierre de brechas identificadas en diagnósticos por CEPLAN, el ente rector SERVIR o planes de mejora de los servidores de la entidad, con el fin de mejorar el desarrollo de las funciones actuales de la entidad.

5. Financiamiento

Todas las actividades de capacitación que hayan sido consideradas por el Comité y la Oficina de Gestión del Talento Humanos de UGEL Ferreñafe serán financiadas por la misma entidad y para ello es necesario que dicho Programa sea incluido dentro del Plan Operativo Institucional a fin de que estas actividades sean consideradas dentro del presupuesto del año venidero.

Recursos

Para la implementación del presente Programa y de acuerdo a lo recomendado por SERVIR, deberá de gestionar ante el Gobierno Regional de Lambayeque la asignación de mayores recursos económicos a fin de atender cada una de las actividades de capacitación propuestas. Por otro lado, deberá prever los materiales, logísticos a fin de dotar a los servidores beneficiarios de dichas capacitaciones del insumo necesario para una adecuada capacitación para su posterior seguimiento y evaluación

Presupuesto

El presupuesto requerido para la ejecución del presente Plan de Desarrollo Personal es de S/: 64,370.00 que será afectado a:

- PRODUCTO** : Acciones Centrales a los
- FUENTE** : Recursos Ordinarios-RO y Recursos Directamente
Recaudados –RDR
- GENÉRICA** : 5:2.3 Bienes y Servicios.
5:2.5. Otros Gastos.

Cronograma

Todos los eventos de capacitación se desarrollarán dentro de un año fiscal a fin de poder evaluar su impacto en el desempeño laboral de los servidores y la aceptación del público usuario y su desempeño interno a favor de la gestión. Las actividades de capacitación, seguimiento y evaluación se desarrollarán desde enero a diciembre de manera sistemática tal y como se puedan planificar.

En el presente cuadro se muestran de manera clara la secuencia de actividades a desarrollar de conformidad al Programa propuesto.

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

N°	TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	PRIORIDAD INSTITUCIONAL	ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA	PUESTOS DE LOS BENEFICIARIOS	N° DE BENEFICIARIOS	MODALIDAD	LUGAR DE REALIZACIÓN	NÚMERO DE HORAS	FECHAS		FUENTES DE FINANCIAMIENTO				MONT O DE INVERSIÓN (S/.)	NIVEL DE EVALUACION
										Fecha de inicio	Fecha de fin	ENTIDAD (S/.)	OTRA ENTIDAD PÚBLICA (S/.)	ENTIDAD COOPERANTE (S/.)	OTROS (S/.)		
1	DIPLOMADO	ADMINISTRACION PUBLICA	A	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	35	PRESENCIAL	INTERNA	100	ABRIL	JULIO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 14,000.00	APRENDIZAJE
2	TALLER	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (PLAZOS)	A	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	35	PRESENCIAL	INTERNA	20	MAYO	JUNIO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 1,400.00	IMPACTO
3	CURSO DE ESPECIALIZACION	CONTRATACIONES DEL ESTADO	A	ABASTECIMIENTO CONTABILIDAD Y TESORERIA	ABASTECIMIENTO, CONTABILIDAD Y TESORERIA	8	SEMIPRESENCIAL	EXTERNA	50	MAYO	JULIO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 4,000.00	APRENDIZAJE
5	TALLER	IMPLEMENTACION DE LA LEY N°30057- LEY DE SERVICIO CIVIL	B	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	35	PRESENCIAL	INTERNA	20	JUNIO	JUNIO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB	SERVI R	S/. 1,750.00	REACCION
6	TALLER	CIERRE CONTABLE	D	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	2	VIRTUAL	EXTERNA	20	JULIO	OCTUBRE	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 900.00	APLICACION

7	SEMINARIO	GESTION ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONES	A	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	15	PRESENCIAL	INTERNA	50	JUNIO	OCTUBRE	UGEL. F	GRED	GR. LAMB	SERVI R	S/. 10,800.00	ENCUESTA
9	SEMINARIO	SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	A	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	35	PRESENCIAL	INTERNA	50	ABRIL	JUNIO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 14,000.00	IMPACTO
11	SEMINARIO	ADMINISTRACION DE ALMACENES E INVENTARIOS	A	ABASTECIMIENTO	ABASTECIMIENTO	3	PRESENCIAL	EXTERNA	50	ABRIL	MAYO	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 720.00	APLICACION
12	CURSO DE ESPECIALIZACION	HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE CALIDAD	A	TRANSVERSAL	TRANSVERSAL	35	PRESENCIAL	EXTERNA	50	SETIEMBRE	NOVIEMBRE	UGEL. F	GRED	GR. LAMB		S/. 16,800.00	IMPACTO
																S/. 64,370.00	

6. Temas de capacitación

Los temas de capacitación solicitados por los servidores de la Dirección de Gestión Institucional y de la oficina de Gestión Administrativa son:

- a. Planificación y presupuesto
- b. Formulación de documentos de gestión: POI- MAPRO – TUPA.
- c. Plan de contrataciones
- d. Sistema de abastecimiento
- e. Sistemas administrativos: SIGA, SIAF, SIME, LEGIX.

Consideran que estos temas son por lo general los más prioritarios, es necesario también indicar que hay temas que por su naturaleza requieren ser atendidos de manera oportuna, como:

- a. Manejo de herramientas informáticas como Word, Excel, Power Point (Ubuntu)
- b. Clima laboral
- c. Salud laboral
- d. Estrategias de comunicación, etc.

9. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO

Para determinar cada uno de los temas previstos se utilizaron matrices como las indicadas en las siguientes matrices.

MATRIZ DE OBJETIVOS POR ACCIONES DE CAPACITACIÓN

DIRECCIÓN/OFICINA	GESTIÓN INSTITUCIONAL		
NOMBRE DEL SERVIDOR	EVA MARINA HORNA MARTINEZ		
CARGO	PLANIFICACIÓN		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 276		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública.	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

	<p>O.E.3:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>POLITICA 7.2.</p> <p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--	--	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	GESTIÓN INSTITUCIONAL		
NOMBRE DEL SERVIDOR	LUIS GONZAGA CHERRES PURISACA		
CARGO	PRESUPUESTARIO		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 29944		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
PRESUPUESTO Y FINANZAS.	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--	---	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	GESTIÓN INSTITUCIONAL		
NOMBRE DEL SERVIDOR	MANUEL GONZALES ZAVALITA		
CARGO	RACIONALIZADOR		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 29944		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
FORMULACION DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN; MAPRO – TUPA- MOF – ROF-	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--	---	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
NOMBRE DEL SERVIDOR	SONIA LOPEZ MALHABER		
CARGO	ABASTECIMIENTO		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 276		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES -PAC	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--	---	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
NOMBRE DEL SERVIDOR	VÍCTOR MANUEL SEGURA PÉREZ		
CARGO	ALMACÉN		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 29944		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES -PAC SISTEMA DE ABASTECIMIENTO	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

<p>MANUAL DE PROCESOS EN ALMACENES</p>	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
---	---	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
NOMBRE DEL SERVIDOR	DENYS PISCOYA		
CARGO	TESORERIA		
RÉGIMEN LABORAL	LOCADOR DE SERVICIO		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
SISTEMA DE TESORERIA SIAF	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

<p>SIGA</p>	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--------------------	---	--	--

DIRECCIÓN/OFICINA	OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
NOMBRE DEL SERVIDOR	PEDRO ROQUE QUISPE		
CARGO	PATRIMONIO		
RÉGIMEN LABORAL	LEY N° 29944		
Nombre de la o las capacitaciones que contribuyen a lograr los objetivos en el ejercicio 2016	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI / OPERATIVOS POI		
	PEI GR.LAMB	PDRC GR.LAMB	POI UGEL.FERR
SISTEMA DE CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES	EJE 1: Gestión Pública Moderna O.E.2: Gestionar la política de recursos humanos en el Gobierno Regional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. O.E.3:	EJE ESTRATÉGICO III: Gobernabilidad y Gestión Pública O.E. 7: La administración pública regional y local es moderna y eficiente, basada en una gestión por resultados que practica la transparencia y la ética pública, que fortalece el proceso de descentralización del país. POLITICA 7.2.	O.E 1: Mejorar la calidad de la gestión pública del Gobierno Regional Lambayeque

	<p>El Gobierno Regional cuenta con planes estratégicos territoriales e institucionales, debidamente actualizados y articulados.</p> <p>O.E.4:</p> <p>El Gobierno Regional cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación desarrollada y articulado a un sistema de gestión pública regional</p>	<p>Revalorar y fortalecer el desarrollo del capital humano para la carrera pública promoviendo la solvencia moral, la alta competencia profesional, las capacidades técnicas de los funcionarios, en el marco de los principios rectores del proceso de descentralización.</p> <p>ESTRATEGIA 7.2.1.</p> <p>Impulso de una adecuada gestión de los recursos humanos, desarrollando su potencia con transparencia y equidad.</p> <p>PROGRAMA/PROYECTO</p> <p>Proyecto: Implementación de un laboratorio socio laboral regional.</p>	
--	---	--	--

Tabla 7

MATRIZ DE OBJETIVOS

DIRECCIÓN / OFICINA: **NOMBRE DEL DIRECTOR / JEFE:**

ANÁLISIS: **FECHA:**

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLAN DE ACCIÓN	PRIORIDAD
Contar con un PGTH de acuerdo a las necesidades de los servidores	% de servidores que participan en la conformación del Comité de Gestión	Emisión del acto resolutivo	Conformación y reconocimiento del Comité de Gestión a través del acto resolutivo correspondiente	A
Participación activa de los integrantes del comité	% de integrantes del Comité que participan activa y responsablemente	01 Plan de intervención aprobado	Formular el plan de intervención del Comité de Gestión	A
Servidores y jefes de área trabajando en equipo y responsablemente	% de servidores que asisten a los talleres de socialización	05 talleres de socialización	Socializar con los servidores sobre la importancia del PDP	A
PDP aprobado, validado y con financiamiento para el año fiscal siguiente		01 PDP incorporado al POI de UGEL Ferreñafe para su financiamiento	Formular, aprobar y validar el PDP para su incorporación al POI con conocimiento de la GRED y GR Lambayeque	A
Aprobación del PDP por SERVIR y con resolución		Aprobación del PDP de UGEL F por SERVIR	Dar a conocer a SERVIR sobre el PDP de UGEL Ferreñafe para su aprobación	A
Priorización y Validación de los temas de capacitación	% de actividades financiadas	Ejecución de actividades al 100%	Ejecutar cada uno de los eventos de capacitación según cronograma.	A

Tabla 8
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Nombre de la capacitación:.....

Fecha:**Hora:**

Nombre del Capacitador/ Entidad:

Por favor lea las siguientes afirmaciones y expresa su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X

4 = Total acuerdo

3 = De acuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta			
		1	2	3	4
Objetivos y contenidos del Programa	Se cumplir los objetivos del curso				
	Los contenidos del curso son coherentes con los objetivos del curso				
Materiales	Los materiales tienen buena presentación y organización				

	Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso				
Recursos Visuales	Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar mi aprendizaje en el curso				
Capacitador / Entidad	Las explicaciones del capacitador son claras y comprensibles				
	El capacitador generó un ambiente de participación				
	El capacitador atendió adecuadamente las preguntas de los participantes				
Metodología	El curso ha utilizado una metodología basada en análisis de casos o intercambio de ideas que generaron aprendizajes				
	Durante el curso se realizaron ejemplos prácticos o ejercicios de aplicación en mis funciones diarias.				
Duración	La duración del curso fue apropiada				
Ambiente de Trabajo	Las condiciones ambientales (iluminación, espacio) favorecieron mi aprendizaje.				
	Los recesos sirvieron para que yo y otros participantes descansemos y socialicemos				
Intención de	Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo				

Aplicación	El curso me ha generado alguna idea que pienso poner en práctica en mi trabajo.				
Autoeficacia	Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo				
	Este curso ha aumentado mi seguridad en el tema				
	Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo				
Favorabilidad del entorno	Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo				
	Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo				
Percepción global	El curso de capacitación satisfizo mis expectativas y necesidades				
	Recomendaría este curso a otras personas.				

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

I. OBJETIVOS:

- a. Servir como instrumento evaluador e identificar los principales logros obtenidos en la capacitación.
- b. Conocer aspectos que se requieran reforzar a fin de mejorar las competencias de los servidores de la UGEL Ferreñafe.

NOTA: El cuestionario está dirigido a los directores y jefes de los servidores de la UGEL Ferreñafe que serán capacitados durante el año anterior a la aplicación del presente instrumento.

II. EVALUACIÓN CUALITATIVA:

Tomando en cuenta la capacitación recibida por los servidores de su área, marque la alternativa que considere la más pertinente:

1. ¿Considera Ud., que la capacitación recibida por los servidores de su área ha tenido relación directa con su desempeño?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Cree Ud., que la capacitación recibida por el personal de su área incrementó las competencias que requieren para realizar adecuadamente su trabajo?.
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Considera Ud., que la capacitación recibida por el personal de su área, ha contribuido a la mejora de la eficiencia y productividad de su área?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Considera Ud., que la capacitación recibida por el personal de su área ha contribuido a la generación de nuevas ideas para solucionar problemas relacionados con el trabajo del área?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Cree Ud., que la capacitación recibida por el personal de su área permitió memorar los procesos del trabajo del área?
 - a) Si permitió
 - b) No permitió
6. ¿Cree Ud., que con la capacitación recibida por el personal de su área, se pudo elaborar o promover planes de memoria en las actividades laborales que realizan cotidianamente en su área?
 - a) Si se pudo
 - b) No se pudo
7. ¿Considera que la capacitación recibida por el personal de su área, permitió innovar o crear nuevas formas de trabajar en el área?,
 - a) Si permitió
 - b) No permitió

Tabla 9
ACTIVIDADES DEL PGTH

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Reuniones de coordinación con Director y Jefes de Área para socializar la importancia del PGTH	Investigadores	X												
2	Contar con la autorización para la intervención del equipo investigador	Director de UGEL.F	X												
3	Reunión de coordinación con los servidores de DGI y OGA	Investigadores Director Y Jefes de UGEL.F	x												
4	Conformación y reconocimiento del Comité de Gestión	Director de UGEL.F		X											
5	Presentación del PDP por parte de los investigadores para su aprobación	Investigadores		X											
6	Socialización de los temas de capacitación a desarrollar	Investigadores - Comité de Gestión - ORH		x											
7	Establecimiento del cronograma de capacitaciones y selección de los entes capacitadores	Investigadores - Comité de Gestión - ORH		X											
8	Desarrollo de las actividades de capacitación	Comité de Gestión - ORH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	Seguimiento a los resultados de capacitación	Comité de Gestión - ORH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Aplicación de los indicadores de evaluación	Comité de Gestión - ORH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Informe de logros obtenidos por cada evento de capacitación	Comité de Gestión - ORH			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

10. REFERENCIAS

1. Ley Marco del Empleo Público N° 28175 Art. I y II (2005)
2. CHACÓN M (2013) La Gestión Escolar en el Marco de las Políticas Públicas Educativas Venezolanas. ¿Un Asunto Político? –Universidad del Zulia ISSN –p 63-74.
3. BETANCORT. T (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma. Biblioteca virtual-p.172
4. GARCÍA J, GEORGE C (2007) Las Organizaciones con Capacidad de Aprendizaje- A propósito de una Revisión de la Literatura p-16.
5. SÁNCHEZ A (2013) Optimización del Talento en las Organizaciones: Gestión por Expectativas. Universidad Autónoma de Barcelona- p. 316
6. VARGAS.F (2009) Gestalt y Aprendizaje. Blog de Psicología Educativa –p9
7. SARMIENTO M (2007) La Enseñanza de las Matemáticas y las NTIC. Una Estrategia de Formación Permanente. ISBN: 978-84-690-8294-2/D-L: T.1625-2007
8. ENSAYO (2007) Administración Gerencia y Gestión de la Comunicación. Blogspot.pe
9. MARCILLO N (2014) Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí – UPAO -Trujillo –p. 98
10. Ley del Servicio Civil N° 30057. Directiva N° 001-2011-SERVIR-GDCR que Aprueba la Directiva para la Elaboración de los Planes de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado

CONCLUSIONES

Y

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

1. A nivel nacional existen Políticas y Planes de Modernización de la Gestión Pública aprobadas por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM de la Secretaría de Gestión Pública (SGP-PCM) a ser implementadas dentro de los períodos 2013-2016; sin embargo, es poco o casi nada lo que se está desarrollando en favor de la Gestión del Talento Humano. Cada una de estas políticas y planes trae consigo la selección del personal que labora en las instituciones públicas para a partir de allí recién capacitarlos y darles los incentivos que les corresponde; que en otras palabras muchos de ellos perderían sus fuentes de trabajo por no estar al nivel de las exigencias indicadas por el organismo rector para tal caso como es la Autoridad Nacional del Servicio Civil- Ley SERVIR. (Ley N° 28175 – 2005)

2. A nivel regional y local no existen programas de gestión del talento humano para un mejor desempeño laboral de los funcionarios, servidores y demás trabajadores de las unidades ejecutoras y de manera específica de la UGEL Ferreñafe. Sin embargo, es necesario precisar que dentro de las Políticas de Estado como el PEN al 2021; el PESEM; la Ley General de Educación 28044, la Ley de Reforma Magisterial N° 29944; la Ley de Procedimientos Administrativos N° 27444, la Ley de Código de Ética de la Función Pública N° 27815, la Ley Marco de la Gestión del Estado N° 27658, expresan claramente que para una adecuada gestión pública se debe contar con personal calificado para brindar un buen servicio.

3. La Gerencia Regional de Educación Lambayeque no tiene constituido ninguna comisión para el desarrollo de la gestión del talento humano o lo que la Ley del Servicio Civil denomina Plan de Desarrollo de Personas-PDP a fin de fortalecer el capital humano que se encuentra empoderado y fortalecido empíricamente en los diversos cargos en los que se desempeñan en su sede como a nivel de las unidades ejecutoras-UGELs (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.).

4. A fin de poder desarrollar la propuesta indicada en el presente trabajo de investigación se aplicaron instrumentos para el recojo de información a nivel de funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe, las mismas que hecho el análisis de los mismos y previa validación de los instrumentos se pudo confirmar que UGEL Ferreñafe no cuenta con un Plan de Desarrollo de Personal que direccionen programas de capacitación y de motivación a sus trabajadores, por lo que la gestión del talento humano y el desempeño laboral están muy lejos de ser parte de un Estado eficiente y Moderno tal y como lo señala la Ley N° 28175 del Servicio Civil y de otras normas conexas a la misma.

5. La elaboración de la propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe; es un recurso importante en el mejoramiento de la Gestión del talento humano que se ve reflejada en la mejora de su desempeño laboral a través del desarrollo de capacidades, habilidades, conocimiento, liderazgo, toma de decisiones, productividad, innovación y creatividad.

SUGERENCIAS.

1. La Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, como organismo autónomo y de acuerdo a los marcos normativos debe garantizar la gestión de su talento humano a fin de mejorar su desempeño laboral la cual se verá validada por la calidad del servicio administrativo que brinde a sus usuarios y la manera como responda a los compromisos de desempeño que exige la coyuntura política actual del sector. Para ello la propuesta de un Programa de Gestión del talento humano es la mejor opción que tiene por ejecutar.

2. Que los funcionarios de la UGEL Ferreñafe hagan extensiva de manera progresiva el desarrollo de este programa a todas las direcciones, áreas y oficinas de la UGEL a fin de que todos sus trabajadores se fortalezcan con este programa y mejor su desempeño laboral.

3. A las autoridades de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque y del Pliego Regional Lambayeque sugerirles la inclusión de dicha propuesta dentro de las políticas, planes y programas como una forma de gestionar el talento humano que existe en cada una de sus dependencias administrativas y hacer de cada una de ellas piloto de desarrollo como dice el lema regional.

4. Finalmente a cada uno de los funcionarios y servidores de UGEL Ferreñafe continuar con ese espíritu de superación profesional y de inversión individual que hacemos cada año para mejorar nuestro desempeño y ser más eficientes, eficaces y de calidad como paradigma que nos mueve **“Señores, estamos para servirles”**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bacacorzo, G. (1997) Tratado de Derecho Administrativo, Lima, Gaceta Jurídica, 1, p. 399
- Bacacorzo, G. (1997) Tratado de Derecho Administrativo, Lima, Gaceta Jurídica, T. 1, p. 396.
- Beer, M. (1998.) La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. Barcelona, España: Gestión
- Benitez, K. (2005). "Consideraciones sobre la gestión del talento Humano. El enfoque del mercadeo interno". Revista Visión Gerencial. Universidad de Los Andes. Mérida, Julio – Diciembre
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 - 254.
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial.
- Castro Díaz-Balart, F. (2001). *Ciencia, innovación y futuro*, Ediciones Especiales, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
- Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill. CHIAVENATO, I. *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.

- DONNA, E. (2002). "El concepto dogmático del funcionario público en el Código penal peruano", en Revista Peruana de Ciencias Penales, Año VII-VIII, N° 11, Lima, p. 268.
- Ejecutoria Suprema, Exp Nro. 1888-1994 del 23 de septiembre de 1997; Lima ROJAS VARGAS, Fidel, Jurisprudencia Penal T I, Gaceta Jurídica 1999, p. 625.
- Fajnzylber, F. (1992) Transformación Productiva con Equidad, CEPAL, Unesco, Naciones Unidas Santiago de Chile.
- García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Gobierno nacional. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013. SENPLADES. Quito. 2009.
- ISO. Organización Internacional de Estandarización. www.iso.org. s/f.
1. Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7 Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- Louffat, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135 -156.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Muñoz Calero, 1999, Un intangible clave de la Globalización, Economía Industrial No 330.

Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99 - 114.

Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23 (102), 83-100.

Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133 144.

Varela, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21 47.

<http://talentohumano-grupo1.blogspot.pe/>

<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/propuesta#ixzz3pGchnWSq>

<https://trabajadorjudicial.wordpress.com/los-funcionarios-o-servidores-publicos-en-el-codigo-penal/>.

<https://orientacion-laboral.wikispaces.com/file/view/EL+ENFOQUE+SISTÉMICO.pdf>.

<http://teoriasadministrativass.blogspot.pe/p/teoria-burocratica.html>.

ANEXOS

ANEXO N° 01



ENCUESTA

DIRIGIDA A FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE

“PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL FERREÑAFE-2015”.

INTRODUCCIÓN

Con el fin de que todos los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe participen activamente en la aplicación de la Propuesta de Gestión del Talento Humano que se propone en esta investigación, es fundamental conocer que información poseen los usuarios internos (empleados) así como los usuarios externos y como creen ellos que puede este modelo ayudar al mejoramiento y transformación de los mismos.

OBJETIVOS

- Diagnosticar el nivel de Gestión del Talento Humano que poseen los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe.-
- Conocer por parte de los usuarios internos el nivel de atención que les brindan los Funcionarios y Servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe a sus necesidades e intereses profesionales e personales.
- Conocer que necesidades de información requieren los Funcionarios y Servidores para un mejor su desempeño laboral a nivel del cargos dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe

INSTRUCCIONES:

Estimado Funcionario de la Unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe, a través de la presente encuesta se busca medir el nivel de capacidad de gestión del talento humano que su persona desarrollo como director o jefe del área en el que se desenvuelve, esperamos contar con su amplio apoyo respondiendo a la presente encuesta de la manera más pertinente.

INDICADORES DE EVALUACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DESEMPEÑO LABORAL
<ul style="list-style-type: none">- Eficacia.- Eficiencia.- Efectividad.- Calidad	<ul style="list-style-type: none">- Productividad- Comunicación.- Liderazgo.- Desarrollo Personal.- Relaciones.

ESCALA VALORATIVA:

5 = Excepcional

4 = Excede en las expectativas.

3 = Cumple las expectativas.

2 = Puede mejorar.

1 = No satisfactorio

5 = Muy Excelente

4 = Excelente

3 = Muy Bueno(a)

2 = Bueno(a)

1 = Regular

DATOS GENERALES:

GRED	
UGEL	
DEPARTAMENTO	
PROVINCIA	

LA UGEL ES:	UNIDAD OPERATIVA ()	UNIDAD EJECUTORA ()
--------------------	-----------------------------	-----------------------------

NOMBRES	APELLIDOS

EL CARGO QUE DESEMPEÑA ES DE				
DIRECTOR DE UGEL ()	DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL ()	DIRECTOR DE GESTIÓN PEDAGÓGICA ()	JEFE DE LA OFICINA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA ()	JEFE DE ASESORIA JURÍDICA ()

I.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

EFICACIA	5	4	3	2	1
Considera Ud. Que su trabajo lo hace con responsabilidad y puntualidad,			X		
Sus compañeros le han dicho que Ud. Es un funcionario y/o servidor que atiende de manera agradable y con respeto.			X		
Considera que cumplen sus labores dentro de los tiempos y plazos previstos.				X	
Las capacitaciones en que participan los llevan al perfeccionamiento o solamente adaptarse a cumplir su función.					X
EFICIENCIA	5	4	3	2	1
Su trabajo lo hace con esmero y dedicación mostrando siempre liderazgo.			X		
Sus compañeros lo considerar a Ud., como un trabajador comprometido, innovador y un gran gestor.			X		
Considera Ud., que los servidores y demás trabajadores realizan un trabajo que satisface la atención de los usuarios.				X	
Con que frecuencia ha recibido capacitación, actualización y perfeccionamiento para el puesto que desempeña			X		
EFFECTIVIDAD	5	4	3	2	1
Considera que cumple con sus responsabilidades en los tiempos previstos.		X			
Para el cumplimiento efectivo de su labor realiza trabajo en equipo.		X			
Su desempeño laboral y de los trabajadores			X		

satisface la atención de los usuarios.					
Con que frecuencia muestra Ud., ser efectivo como líder y en su desempeño laboral.		X			
CALIDAD	5	4	3	2	1
Considera que su capacidad de gestión es de calidad.		X			
En su desempeño muestran capacidades, habilidades para el puesto y/o cargo en que se desempeña.			X		
Con que frecuencia Ud., ha evaluado la calidad de su servicio administrativo que brinda a los usuarios de UGEL Ferreñafe.			X		
Existe satisfacción en los usuarios por la calidad del servicio que les brindan.			X		

II.- DESEMPEÑO LABORAL:

PRODUCTIVIDAD	5	4	3	2	1
Se considera un gestor de éxito por su desempeño		X			
A logrado los objetivos y metas que se traza cuando gestiona en favor de la UGEL			X		
Busca siempre desempeñarse lo más eficiente en sus retos para lograr buenos productos y resultados			X		
Cumple con los compromisos asumidos y logra buenos resultados en favor de todo el sector educación de la ejecutora que dirige.		X			
COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
Cuando recibe información la analiza de manera pertinente para una adecuada toma de decisiones.		X			
Escucha a su equipo y respeta las opiniones, sugerencias y recomendaciones que le brindan		X			
El nivel de comunica que desarrolla con todos los trabajadores de UGEL Ferreñafe es el mes adecuado y asertivo.			X		
Considera usted que su trato frente a los trabajadores de la UGEL Ferreñafe es positivo		X			

LIDERAZGO	5	4	3	2	1
Encuentra soluciones factibles en favor de la UGEL		X			
Actúa decisivamente y con el conocimiento suficiente para tratar de solucionar la problemática que presenta su área o dirección.			X		
Motiva a su equipo de trabajo y demás trabajadores para el logro de objetivos y metas			X		
Provee de manera oportuna a su equipo de los recursos para el cumplimiento de objetivos institucionales.				X	
DESARROLLO PERSONAL	5	4	3	2	1
Considera Ud., que en estos años ha logrado desarrollarse de manera profesional y personal					
Ha participado en capacitaciones que han conllevado a mejorar su desempeño					
Ha diseñado algún plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño y el de los servidores					
Ha involucrado en esta iniciativa a todos los servidores					
RELACIONES HUMANAS	5	4	3	2	1
Considera Ud., que es su atención al usuario interno y externo de UGEL Ferreñafe es eficiente y eficaz		X			
Considera Ud., que el apoyo que brinda a sus compañeros y equipo de trabajo es oportuno y correcto.			X		
Establece canales apropiados de comunicación entre todos los servidores.			X		
Las relación interinstitucional que ha establecido a favor de la UGEL Ferreñafe han sido las más pertinentes, armónicas y sostenibles.			X		

ANEXO N° 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA			
			VARIABLES	INDICADORES	MEDIDAS	MÉTODO
<p><u>Problema Principal:</u></p> <p>¿Cuál es la influencia de un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local</p>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Diseñar un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión</p>	<p><u>Hipótesis Principal:</u></p> <p>Si el programa de gestión del talento humano optimizará la labor de los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe; entonces mejora su desempeño laboral.</p> <p><u>Hipótesis específica:</u></p> <p>Si la UGEL Ferreñafe lleva a cabo una adecuada</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p><u>E</u></p> <p>Programa de Gestión del Talento Humano</p>	<p>X.1. Eficacia</p> <p>X.2. Eficiencia</p> <p>X.3. Efectividad</p> <p>X.4. Calidad</p>	<p>Indicadores de impacto</p>	<p><u>Descriptivo.-</u></p> <p>Por cuanto se especificará todos los aspectos de la gestión institucional efectiva; así como su incidencia en la prestación de servicios educativos de</p>

<p>Ferreñafe?</p> <p><u>Problemas Específicos:</u></p> <p><i>¿Cómo se puede mejorar el desempeño laboral para alcanzar una eficiencia laboral en los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe?</i></p> <p>-----</p> <p><i>¿De qué modo la GTH puede contribuir mejorar el desempeño laboral de los</i></p>	<p>Educativa Local de Ferreñafe.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>Identificar los rasgos característicos de la gestión talento de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.</p> <p>.....</p> <p>Identificar los rasgos</p>	<p>retención y selección del talento humano; entonces, obtendrá mejores resultados que redundará en un desempeño laboral de calidad tal como lo exige la actual coyuntura.</p> <p>.....</p> <p>Si la UGEL Ferreñafe lleva a cabo una adecuada planificación y organización de las propuestas presentadas en el presente proyecto;</p>	<p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p><i>Desempeño Laboral</i></p>	<p>Y.1. <i>Productividad</i></p> <p>Y.2. <i>Comunicación</i></p> <p>Y.3. <i>Liderazgo</i></p> <p>Y.4. <i>Desempeño laboral</i></p>	<p><i>Indicadores de resultado</i></p> <p><i>Indicadores de producto</i></p>	<p><i>calidad.</i></p> <p><i>Inductivo.-</i> <i>Para inferir la información de la muestra y su aplicación y resultados en la población de la investigación.</i></p>
---	--	---	--	--	--	--

<p><i>funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe?</i></p> <p>-----</p> <p><i>¿Cuál tendría que ser el enfoque motivacional para facilitar el buen desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe?</i></p>	<p>característicos del desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe.</p> <p>.....</p> <p>Fundamentar los supuestos teóricos de una propuesta de gestión del talento para funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe conducente a la optimización en el</p>	<p>entonces habrá mayor motivación e involucramiento de los funcionarios y servidores en su desempeño laboral.</p> <p>.....</p> <p>Si la UGEL Ferreñafe enfoca sus metas y objetivos a tener como producto final funcionarios y servidores con los perfiles más competitivos del medio; entonces, facilitará brindar un servicio de calidad por su buen desempeño</p>				
--	---	---	--	--	--	--

	<p>logro de los objetivos institucionales.</p> <p>.....</p> <p>Elaborar la propuesta de un programa de gestión del talento sustentada en los componentes de capacitación y motivación para los funcionarios y servidores de la UGEL Ferreñafe.</p> <p>.....</p> <p>Validar con fundamentos teóricos y</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>científicos la Propuesta un Programa de Gestión del talento humano, mediante la técnica de juicio de expertos</p>					
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 03

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Meredes Alejandra Collozas Alarcón
Con documento de identidad N° 16480577, de profesión Decana
Con Grado de Doctora, ejerciendo actualmente como Directora de Escuela de Postgrado.
En la Institución Universidad César Vallejo - Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación a los Funcionarios y Servidores de UGEL - Tarma.

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de items			✓	
Amplitud de contenidos			✓	
Redacción de los items			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: Diciembre 2015.


DR. MEREDES COLLOZAS ALCÓN
CONSULTOR - ESPECIALISTA

Firma

DNI N° 16480577

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

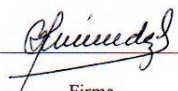
Quien suscribe, Bertila Hernández Fernández
Con documento de identidad N° 16526129, de profesión profesora
Con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Especialista
En la Institución Unidad de Gestión Educativa

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación a los funcionarios y servidores de UGEL-Teniente

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de items			/	
Amplitud de contenidos			/	
Redacción de los items				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

Fecha: Diciembre del 2015



Firma

DNI N° 16526129

ANEXO N° 04

VALIDACIÓN DE PROGRAMA

ESCUELA DE POSGRADO

JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR UNA PROPUESTA O PROGRAMA

I. DATOS INFORMATIVOS:

- I.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Mercedes Alejandina Collazos Alarcón
 I.2. GRADO ACADÉMICO QUE OSTENTA: Docente
 I.3. FECHA DE VALIDACIÓN: Diciembre 2015
 I.3. INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Universidad César Vallejo
 I.4. TÍTULO DE LA TESIS: Programa de Gestión del Talento Humano para Mejorar el Desempeño Sobresaliente de Funcionarios y Servidores de OGE - Trujillo
 I.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO A VALIDAR: Programa de Gestión del Talento Humano

II. ASPECTOS A VALIDAR

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
CLARIDAD	Esta redactado (a) con lenguaje apropiado				✓
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar				✓
ACTUALIDAD	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad				✓
ORGANIZACIÓN	La propuesta o programa contiene organización lógica				✓
SUFICIENCIA	La propuesta o programa contiene aspectos en cantidad y calidad				✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión administrativa			✓	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos			✓	
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y la propuesta/programa			✓	
METODOLOGÍA	Propuesta/programa responde al propósito del diagnóstico				✓
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación				✓

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: DEFICIENTE: () REGULAR: () BUENO: () MUY BUENO: (X)


Mercedes Collazos Alarcón
 CONSULTOR - ESPECIALISTA

FIRMA DEL EXPERTO

VALIDACIÓN DE PROGRAMA



JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR UNA PROPUESTA O PROGRAMA

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Hernández Fernández, Dertila
 1.2. GRADO ACADÉMICO QUE OSTENTA: Doctor
 1.3. FECHA DE VALIDACIÓN: Diciembre 2015
 1.3. INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: U.G.E.L. - Chiclayo
 1.4. TÍTULO DE LA TESIS: Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Personal de Funcionarios y Servidores de UGEL Formosa
 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO A VALIDAR: Programa de Gestión del Talento Humano Capacitativos

II. ASPCTOS A VALIDAR

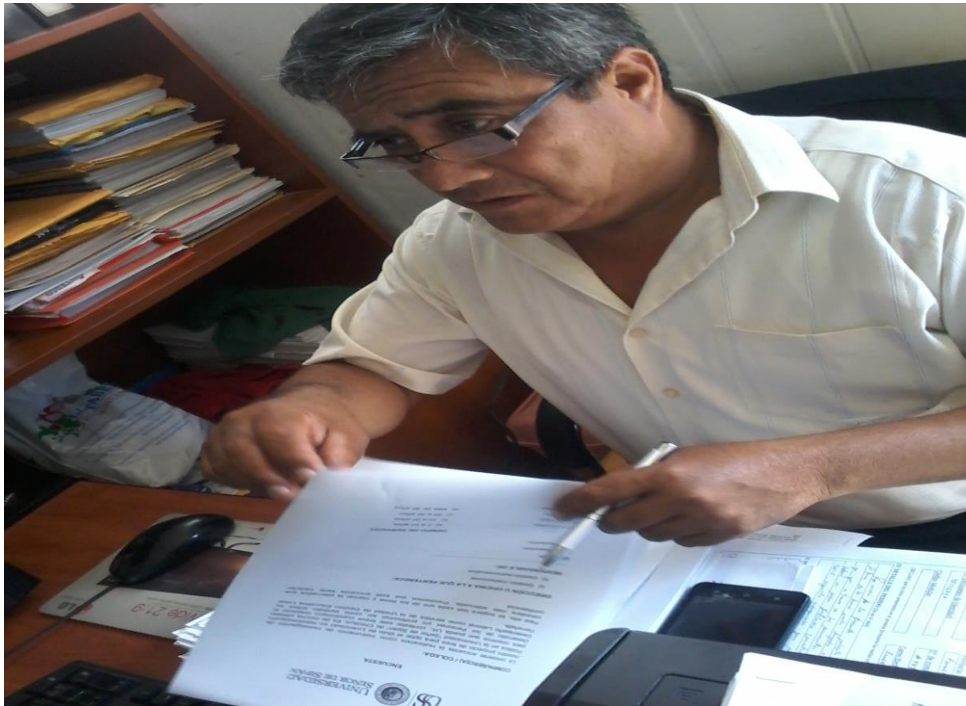
CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado			✓	
OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar			✓	
ACTUALIDAD	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad			✓	
ORGANIZACIÓN	La propuesta o programa contiene organización lógica				✓
SUFICIENCIA	La propuesta o programa contiene aspectos en cantidad y calidad.				✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión administrativa				✓
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos				✓
COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y la propuesta/programa				✓
METODOLOGÍA	Propuesta/programa responde al propósito del diagnóstico				✓
PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación				✓

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: DEFICIENTE: () REGULAR: () BUENO: () MUY BUENO: (x)


 FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO N° 05

Vistas fotográficas de aplicación de instrumentos Encuesta



Téc. Administrativo Juan Carlos Muro Brenis, Responsable de NEXUS



Téc. Informática: José Jesús Ipanaque Casanova, responsable de Estadística.

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



Dr. Manuel Suclupe Quevedo: Director de Gestión Institucional