



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Gestión de talento humano para la gestión de la Municipalidad
Provincial de Chiclayo, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTORA:

Fernández Pasapera, Lily (ORCID: 0000-0002-1698-9963)

ASESOR:

Dr. Gonzales Soto, Víctor Augusto (ORCID: 0000-0002-9528-2308)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi Padre Remigio Fernández Vásquez, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi hermanita Shey Hadamy Fernández Pasapera, porque compartiste cada logro que yo alcanzaba y me animabas a seguir creciendo, hoy papá y tú son mis ángeles, y sé que se sienten orgullosos de la persona en la cual me he convertido.

A mi madre Esteherfilia Pasapera Guivar, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles y por haberme enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Agradecimiento

A Dios, por haberme dado la vida, la sabiduría, el conocimiento, la inteligencia y el discernimiento que me han permitido haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por protegerme durante todo mi camino, por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi Asesor de Tesis, Dr. Víctor Augusto Gonzáles Soto, por las horas de tolerancia, esfuerzo, perseverancia, su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración de la presente tesis de investigación. Así mismo agradecerle por compartir su conocimiento y experiencias como investigador.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización.....	16
3.3. Población muestra y muestreo.....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Método de análisis de datos.....	21
3.7. Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS.....	22
V. DISCUSIÓN.....	29
VI. CONCLUSIONES.....	37
VII. RECOMENDACIONES.....	38
VIII. PROPUESTA.....	41
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	53

Índice de tablas

Tabla 1 : Personal MPCH al 31-08-2020.....	18
Tabla 2: Estadística de Fiabilidad de la Variable Gestión Municipal.....	19
Tabla 3: Percepción del Nivel de Gestión del Entorno Político.....	22
Tabla 4: Percepción del nivel de Gestión Estratégica.....	23
Tabla 5: Percepción del nivel de Gestión Operativa.....	25
Tabla 6: Percepción del nivel de Gestión por Competencias.....	26
Tabla 7: Percepción del nivel de Gestión por Resultados.....	27

Índice de figuras

Figura 1: Competencias Transversales del Servicio Civil.....	9
Figura 2: Competencias Genéricas para el grupo de Directivos Públicos.....	10
Figura 3: Gestión por resultados.....	12
Figura 4: Binomio inseparable: Talento Humano- Gestión Institucional (Municipal).....	14
Figura 5: Diseño transformativo secuencial (DITRAS).....	16
Figura 6: Procedimiento que sustenta la aplicación del instrumento a Servidores Públicos con rango de Directivo.....	20
Figura 7: Conceptualización del Modelo de Gestión del Talento Humano.....	41

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2020; el estudio es de carácter cuantitativo, no experimental, de alcance Descriptivo - Propositivo y de corte transversal; para recolectar los datos de la variable dependiente Gestión Municipal se utilizó como instrumento el "Cuestionario", el cual pasó por el proceso de validación de 03 expertos y la confiabilidad se obtuvo a través del alfa de Cronbach (0,966). La información recogida y procesada fue aplicada a 45 servidores de dicha entidad, evidenciándose que la MPCH presentó bajo nivel de gestión municipal, producto del bajo nivel en la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por resultados y muy bajo nivel en la gestión por competencias; por lo que se concluye que el Modelo de Gestión de Talento Humano mejora la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, el cual ofrece cinco componentes: 1) Gestión del Entorno Político, 2) Gestión Estratégica, 3) Gestión Operativa, 4) Gestión por Competencias y, 5) Gestión por Resultados, diseñados para resolver la problemática identificada. Así mismo pueda ser utilizado por otras municipalidades por su estandarización y aplicabilidad.

Palabras claves: Gestión, talento humano, municipalidades y gobiernos locales

Abstract

The present research aims to propose a Human Talent Management Model to Improve the Management of the Provincial Municipality of Chiclayo, 2020; The study is quantitative, non-experimental, Descriptive-Purposeful and cross-sectional; To collect the data of the dependent variable Municipal Management, the "Questionnaire" was used as an instrument, which went through the validation process of 03 experts and the reliability was obtained through Cronbach's alpha (0.966). The information collected and processed was applied to 45 servers of said entity, showing that the MPCH presented a low level of municipal management, as a result of the low level in the management of the political environment, strategic management, operational management, management for results and very low level in management by competencies; Therefore, it is concluded that the Human Talent Management Model improves the Management of the Provincial Municipality of Chiclayo, which offers five components: 1) Management of the Political Environment, 2) Strategic Management, 3) Operational Management, 4) Management by Competences and, 5) Management by Results, designed to solve the identified problem. It can also be used by other municipalities due to its standardization and applicability.

Keywords: Management, human talent, municipalities and local governments.

I. INTRODUCCIÓN

El Banco Interamericano de Desarrollo advierte que en los países de ALC prevalece una deficiente e ineficaz gestión pública en los gobiernos nacionales y subnacionales. (Inter American Development Bank - IDB, 2018)

Esta deficiente gestión se aprecia en la débil gestión del entorno político evidenciada en la frágil institucionalidad pública y capacidad para articular acciones entre los diferentes actores de los gobiernos central, regional y local. (Economic Commission for Latin America and the Caribbean - ECLAC, 2019). Ello debido a que, en las instituciones gubernamentales, existe inadecuada capacidad técnica y de liderazgo para generar articulación y visión estratégica. (ILPES, 2017), lo que conlleva a una deficiente gestión operativa, es decir, inefectivo gasto público, (IDB, 2018) y, por lo tanto, hace que la gestión por resultados sea una añoranza en la región. Esto se da producto de la deficiente gestión por competencias, pues, en ALC prevalece bajo nivel de eficiencia y profesionalización del recurso humano municipal, malas prácticas en el ingreso a la gestión municipal, evidenciándose prácticas clientelares y politización del empleo público, siendo que las autonomías de los gobiernos locales propician estas malas prácticas en la gestión del recurso humano, teniéndose, además, deficiencia en los sistemas de formación y capacitación, lo que genera que se oferten deficientes bienes y servicios municipales y se aprecien actos de corrupción. (FUNDES, 2017).

A nivel de Perú el (INEI, 2016), enfatiza la prevalencia de débil gestión del entorno político, pues no se han logrado consensos para lograr objetivos comunes y articulados a todo nivel, teniéndose una débil gestión estratégica, pues como lo sostiene el (MVCS, 2017), los funcionarios y servidores, sobre todo en las municipalidades, no le dan el valor e interés al planeamiento estratégico, producto de lo cual se aprecia una deficiente gestión operativa representada en la incapacidad de gasto público municipal versus las brechas y desigualdad existentes. (INEI, 2019a).

Reflejándose esto en la débil gestión por competencias en los servidores municipales, pues, en la mayoría de Municipalidades, las áreas de recursos humanos desempeñan funciones irrelevantes convirtiéndose en órganos de meros trámites, altamente burocráticos sumidos en una rutina diaria de actividades

operativas sin importancia y escasa presencia técnica, totalmente alejada del enfoque de GTH que pregona SERVIR y de una gestión estratégica de las personas, contribuyendo a una deficiente gestión municipal, que ve muy lejano alcanzar una gestión por resultados. (Maraví Mustto, 2016). Evidenciándose la necesidad de capacitación referente al mejoramiento de las capacidades de los colaboradores para una efectiva gestión municipal. (INEI, 2018). Teniéndose que, según el (BID, 2015), al 2015, 28 municipalidades se encontraban en proceso de trasladarse a la Ley SERVIR; es decir el 1.49% de las 1874 municipalidades existentes. (INEI, 2019b).

Precisamente es este factor quien, determina que, a nivel de las Municipalidades en Perú, se ingrese por confianza (clientelismo político), se ocupen los cargos sin cumplir el perfil requerido, conllevando a una deficiente gestión municipal e incremento de la planilla estatal, incumpléndose los documentos de gestión municipal lo que ocasiona que las municipalidades sean vistas como instituciones deficientes. (Aguilar Miranda, 2016).

Así se tiene que en la región Lambayeque y, según representantes de los colegios profesionales prevalece desarticulación interinstitucional (inadecuada gestión del entorno político), debido a actitudes personalistas y con sesgo político conllevando a una deficiente gestión estratégica y por lo tanto a un inadecuado gasto público (deficiente gestión operativa). (Congreso de la República - CR, 2019). Esto producto de la inadecuada gestión por competencias, pues, en la mayoría de municipalidades no se cuenta con personal competente, profesionalizado y ocupando el puesto de acuerdo al perfil establecido en los documentos de gestión de dichas instituciones, esto conlleva a que las municipalidades no brinden bienes, servicios y obras de calidad a la población, siendo necesario reorientar el clientelismo, a una GTH basado en competencias para ejercer una gestión por resultados.

A nivel Local, en la Municipalidad Provincial de Chiclayo también presenta deficiencia en su gestión, evidenciándose en el inadecuado gasto de su Presupuesto Institucional Modificado, ya que en el 2019, no gastó S/. 110, 932,646 millones es decir, el 31.68%, (Presidencia del Consejo de Ministro - PCM, 2020), demostrándose el inadecuado gasto en dicha institución. Esto como consecuencia

de una deficiente gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias y gestión por resultados.

Todo ello conlleva a plantear el siguiente problema de investigación: ¿El modelo de gestión del talento humano contribuye a mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020?

En este sentido la investigación se justifica por su aporte epistemológico, ya que genera conocimiento a través de la combinación de las dos teorías que sustentan el estudio, proporcionando definiciones, enfoques, elementos y herramientas que caracterizan desde lo teórico a las variables bajo estudio.

Con relación al aporte metodológico, ofrece un modelo de GTH para mejorar la gestión municipal, la misma podrá ser empleada por otras Municipalidades, por cuanto su pertinencia, alineamiento normativo y enfoque multidimensional, permiten el escalamiento y replica en variedad de realidades institucionales, siempre que éstas se traten de gobiernos locales.

A su vez, al instaurar una gestión orientada a competencias, se mejora la gestión institucional, se alcanzan metas, objetivos, reduciendo costos y brindando bienes, servicios y obras de calidad a la ciudadanía.

Finalmente, la gestión orientada a competencias repercute en trabajar en base a resultados, reduciendo brechas y propiciando una mejor atención al ciudadano.

Por lo tanto se plantea como objetivo general: Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo 2020 y para lograr esta mejora se plantean 4 objetivos específicos: 1) Identificar el fundamento teórico, marco legal y metodológico para proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; 2) Diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, a través de la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias y gestión por resultados; 3) Diseñar un modelo de gestión del talento humano para mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020; 4) Validar por juicio de expertos el modelo de gestión del talento humano para mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, se tiene a (Strøm Synnevåg, Amdam, & Fosse, 2019), quienes indican que prevalece baja colaboración intersectorial en las municipalidades, lo cual coincide con (Brostrøm Kousgaard, Elling Scheele, & Vrangbæk, 2019), quienes indican que el bajo nivel de colaboración intersectorial es producto del débil interés político en los municipios.

A sí se tiene que, (Feliciano , Bastos de Carvalho, Busanelli de Aquino, & Rocha de Azevedo, 2019), manifiestan que los municipios son actores con poder que requieren de otros actores, de adecuada gestión del recurso humano y sistemas para la práctica de gestión y control financiero. Por otro lado, (Madero Gómez, 2019), advierte que las organizaciones deben preocuparse por retener a las nuevas generaciones de talento humano (generación Y), cuyas preferencias se inclinan por atractivos beneficios y prestaciones, desarrollo dentro de la institución, equilibrio entre el que hacer personal y profesional, la promoción de habilidades personales, un adecuado trato de los jefes y el trabajo en equipo, aspectos que de considerarse mejorarían el rendimiento organizacional.

Así mismo, (Oliveira Camilo, Alves Manenti , & Yamaguchi, 2018), señalan que las municipalidades carecen de gobernanza pública acorde a las exigencias normativas, lo cual ejerce conflictos en la población. Teniéndose que (Chukwuneme Enwereji & Potgieter, 2018), refieren que en las municipalidades existe inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico.

De todo lo antes señalado, se precisa que la gestión municipal incide directamente en el bienestar y desarrollo local. (Pichilingue & Mamani, 2017). Teniéndose que la planificación estratégica es un componente fundamental. (Dyadik, 2014). Existiendo evidencias que el planeamiento estratégico institucional mejora la gestión municipal. (Barati-Stec , 2015), afirma que si bien la planificación estratégica mejora el desempeño de los gobiernos locales, aspectos especiales, como la dependencia financiera de los municipios, el enfoque en la operación diaria y en los resultados a corto plazo, pero debe atenderse la mayor necesidad que es

la gestión de la capacidad institucional y personal. Ello pese a que, como lo sostienen (Gatica Villarroel & Lagos Flores, 2018), hay avances en la modernización del estado sobre todo del recurso humano.

Por su parte, (Dzuke & Naude, 2018), indican que una inadecuada gestión operativo (como las adquisiciones públicas), generan bajo nivel en la gestión pública, que impacta en la inadecuada prestación de servicios a la población.

A su vez, (Cabanilla Guerra, 2018), refiere que el recurso humano genera capital humano aportando a una mejor gobernanza institucional, pues a partir de la experiencia del personal, su permanencia y su capacidad obtenida de su nivel educativo (recurso humano) y las competencias, capacidades y destrezas que se dota a través del capital humano, se logra una gestión municipal competente.

Desde donde, (Pichilingue & Mamani , 2017), aseveran que la gestión municipal es un instrumento vital en el desarrollo sostenible de las personas, ofreciendo procesos y procedimientos que aseguran la cooperación y el trabajo colaborativo para alcanzar objetivos comunes, lo que impacta en el bienestar de la población. Por ello, (San Miguel-Giralt, 2017), sostiene que una efectiva gestión pública, está supeditada a contar con profesionales cualificados. Teniéndose que según (Branko & Mladen, 2017), en gerentes y empleados municipales existen actos antiéticos, por lo que, como lo sostiene (Hernández Bonivento, 2016), prevalece baja colaboración interinstitucional y transparencia en las municipalidades.

Así mismo (Molina Sanso, Cruz González, Álvarez Torres, Méndez Jurjo, & Castro Pérez, 2016), manifiestan que la deficiente gestión municipal encuentra sus causas en la escasa innovación y gestión del conocimiento. Según (Castañeda Rodríguez, 2016), de acuerdo a cómo se efectúa la gestión pública, tanto por los funcionarios y servidores públicos, ésta puede amplificar o reducir los actos de corrupción, siendo indispensable disponer de personas educadas y con valores.

Por su parte, (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015), resalta que el alto nivel de desempeño influye a que laboralmente los trabajadores estén satisfechos,

acotando la trascendencia de evaluar el desempeño y satisfacción laboral en la gestión municipal. Por su parte, (Hallunovi, Osmani, & Bashi, 2014), enfatiza que la gestión municipal es deficiente debido a la baja promoción de la ética pública. Evidenciándose, por la poca o falta de información que suben en las páginas web institucionales de las municipalidades, las cuales están limitadas en sus contenidos por cuestiones políticas no difundiendo información relevante de la gestión municipal como lo informan, (Dimeski & Karadzoski, 2017), actos no éticos en gerentes y empleados municipales.

En Perú, (Arias Mercado, 2019), enfatiza que una gestión basada en resultados se consigue mejorando las competencias a partir de un modelo de GTH con componentes de habilidades y actitudes para el desarrollo de la gestión de los gerentes públicos, dotándoles de liderazgo, actitud estratégica y emprendedora, haciendo que el directivo se desempeñe con madurez emocional, inspirando y motivando a los trabajadores al logro de objetivos institucionales.

Así mismo, (Collazos Alarcón & Fernández Altamirano, 2019), señalan que el bajo nivel de motivación limita el desempeño laboral, debido a las escasas estrategias para una gestión por competencias. A su vez, (Inga-Berrosipi & Arosquipa Rodríguez, 2019), afirma que el obsoleto e inadecuado modelo de RHUS en el primer nivel que perjudica a las poblaciones más vulnerables. Por otro lado, (Chávez , Auqui , Soria , Teves , & Huanuni , 2018), determinaron que existe bajo nivel en la gestión municipal, debido al escaso liderazgo en dichas entidades. Por su parte, (Saquicoray Ávila, Alegría-Herrera, & Infantas Bendezú, 2017), señala que se requiere de capacitación para mejorar las competencias.

A su vez, (Tapia Cruz, 2016), refiere que la burocrática y tradicional gestión municipal, la cual no dispone de plan de desarrollo del capital humano ocasiona insatisfacción en los usuarios. Así mismo, (Sánchez Juárez, 2014), manifiesta que prevalece deficiente gestión del talento humano lo que ocasiona deficiente gestión municipal y (Quispe et al, 2020), evidencia que la aplicación del modelo open government mejoró la gestión municipal, realizando estrategias de fortalecimiento del recurso humano, empoderado a la ciudadanía, realizando planes de mejora

tecnológica, Alianzas estratégicas, programas de participación y colaboración activa de la ciudadanía y una articulación intersectorial .

A nivel de Lambayeque, (Gómez & Ángeles , 2019), advierten que la deficiente gestión de la fuerza laboral genera deficiente gestión institucional, prevaleciendo escasa motivación, alta rotación, escasa capacitación y deficiente desempeño laboral.

De los antecedentes considerados, la presente investigación discurre y se sostiene en dos teorías, Primera: La teoría del talento humano, la cual se encuentra anclada a la teoría de la G.RR.HH, factor clave en la manera de administrar y gestionar las personas, a través de prácticas y modelos que dotan de mejores condiciones al personal, (profesionalizarlos, entre otros), pues mejoran la gestión pública en términos de eficiencia y eficacia. (ILPES, 2014).

Teniéndose que los modelos que sustentan la Gestión del Recurso Humano son: Modelo Burocrático o Tradicional, representado por Max Weber. Este sistema de carrera Weberiano radica en la forma del manejo del Estado por parte de la autoridad gubernamental política representativa a través del marco meritocrático legal y técnico, siendo el modelo más usado por los Estados de ALC, pues, vincula al personal gubernamental con la administración pública del Estado Democrático de Derechos (EDD), reduciendo el riesgo del manejo clientelar del empleo público por parte de las autoridades de gobierno, aportando ambos (EDD y el sistema de carrera de Max Weber) al desarrollo capitalista liberal de mercado. (Narbond, 2015). Este modelo se caracteriza por El Mérito y estabilidad; Especialización; Neutralidad; Jerarquía y División del trabajo. Así, se dejaba de lado el patronazgo político y se migraba a un modelo político neutral meritocrático enfocado en la profesionalización y estandarización de procesos.

Según (Sanabria Pulido, 2015). El Modelo Gerencial, incluye valores como la creación de valor público y atención al ciudadano en el sector público, estableciendo los lineamientos para el seguimiento y evaluación del desempeño laboral que garantice una gestión por resultados. Así mismo indica que el Modelo

de Gestión Estratégica y Orientación a Resultados, basado en competencias, es parte de la nueva gestión pública (NGP), que vincula las funciones con el planeamiento, incluido la gestión del recurso humano desde donde se genera ventajas competitivas. (Sanabria- Pulido, 2015). Modelo de la GTH, al respecto, (Vallejo Chávez, 2016), refiere que las personas son poseedores de talento, por ello, actualmente se utiliza el término talento humano, para incidir en las habilidades y competencias que permiten el desarrollo organizacional bajo un clima laboral.

La GTH en el sector público tanto de los países de ALC y los de la OCDE, según, el (BID, 2015), se sustenta en 8 dimensiones: 1) Planificación de los recursos humanos, 2) Organización del trabajo, 3) Gestión del empleo, 4) Gestión del rendimiento, 5) Gestión de la compensación, 6) Gestión del desarrollo, 7) Gestión de las relaciones humanas y sociales y, 8) Organización de la función de recursos humanos. Evidenciándose que el modelo de GTH se fundamente en el Modelo de gestión por Competencias, así se tiene que la (SERVIR, 2016), define a las competencias como peculiaridades personales que se manifiestan en comportamientos palpables para el adecuado desempeño laboral que implica el conocimiento, habilidades y actitudes que vienen a ser el elemento que diferencia a cada persona en una institución y contexto determinado.

A su vez y con relación a los tipos de competencias, (SERVIR, 2017), sostiene que se clasifican en dos tipos: técnicas y comportamentales. El primero es necesario para el desarrollo de acciones específicas en el puesto o función determinados (conocimientos y destrezas). El segundo viene a ser las actitudes y aptitudes que se expresan en el comportamiento de la persona que guía hacia el logro de objetivos institucionales.

En ese contexto, el Estado peruano, a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector de la GTH para el sector público, definió las competencias necesarias aplicables en el Modelo de G.RR.HH, determinando dos tipos de competencias.

La primera “Competencias Transversales del Servicio Civil”: Son de alcance general a los servidores públicos indistintamente de la entidad, nivel o cargo desempeñado. Y la segunda, denominadas “Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos”: ligadas con el puesto y función del extracto directivo.

De esta premisa, SERVIR en el año 2017, correlaciona ejes de impacto estratégico con competencias transversales, teniéndose que el eje de resultados se orienta a dicha competencia (resultados), el eje de servicio se nutre de la vocación y el eje de relaciones se sustenta en el trabajo en equipo, teniéndose que estos tres ejes y competencias se basan en principios y valores que deben cumplir los servidores civiles, tal y como se plasma en la figura:

Figura 1: Competencias Transversales del Servicio Civil



Fuente: (SERVIR, 2017)

Así mismo, (SERVIR, 2017), señala que el “Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos”, instaure tres ámbitos de gestión que determinan las competencias genéricas directivas, las mismas se detallan en la siguiente figura:

Figura 2: Competencias Genéricas para el grupo de Directivos Públicos



Fuente: (SERVIR, 2017)

De esta manera, (SERVIR, 2017), define a la “Articulación con el Entorno Político”, como la habilidad de entendimiento del ámbito social y político del país y el impacto que genera la entidad en la toma de decisiones para las políticas públicas siendo consecuente de los efectos en el desarrollo de las personas; Con relación a Visión Estratégica, la define como la capacidad de predecir escenarios y plantear un horizonte a largo plazo vinculado a objetivos institucionales que permitan advertir situaciones, evadir dificultades, valorar riesgos y plasmar estrategias y con respecto a Capacidad de Gestión, señala que es la destreza de gestión de los sistemas administrativos que implica saber administrar adecuadamente los recursos para asegurar el logro de objetivos.

Es importante señalar que, independientemente del tipo de organización (público o privado) o del rubro, se deben evaluar indicadores para instaurar una cultura de gestión por competencias, donde el recurso humano es el vector de desarrollo organizacional, he allí, precisamente, el aporte ontológico, epistemológico, metodológico y axiológico de la teoría de la gestión del talento humano, pues proporciona no solo definiciones, teorías, herramientas técnicas

para su aplicabilidad, sino que, a partir de este abanico de posibilidades, se genera un cambio en la actitud de las personas y la cultura organizacional en una reciprocidad de esfuerzos por conseguir un desarrollo mutuo, ético y solidario.

Segunda: es la Teoría de la gestión pública municipal, la cual se sustenta en la Teoría de la NGP, basada en el modelo orientado a Resultados al servicio de la ciudadanía. (PCM, 2013). De esta premisa se tiene que a lo largo de los años se ha venido gestando un paradigma en torno a la gestión pública en los Estados del mundo, uno que jubile a la concepción tradicional y de paso a la nueva gestión pública, entendida como aquella al servicio del ciudadano.

De esta premisa, es imperante plantear ¿Qué es gestión pública?, Al respecto, Rodríguez y Marceliano (2015) señalan que la gestión pública “responde al “CÓMO HACER”. En esta faceta se concreta el interés del Estado por conseguir los objetivos y metas de sus políticas públicas sectoriales, nacionales, y subnacionales”. (p.13).

De esta lógica la GP es fundamental en la implementación de las políticas públicas, cumpliendo un papel clave en la asignación de Bs y Ss de calidad a los ciudadanos. (Secretaría de Gestión Pública - SGP, 2016).

Para tal propósito entre otros elementos, es indispensable contar con una efectiva GTH, que aproveche las potencialidades y oportunidades de los países y territorios en la transferencia de capacidades que mejoren la GP. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2018).

Es así que, para la promoción del desarrollo, indistintamente del nivel de gobierno, dos son los elementos trascendentales “*el mérito y la profesionalización*”, puesto que influyen directamente en la prestación de los Bs y Ss públicos. (FUNDES, 2017).

Es por ello que, la modernización del Estado, mediante el servicio civil mejora los servicios a la población y la democratización del Estado. (FUNDES, 2017).

En el Perú se apuesta por consolidar una gestión moderna a través de la ley y política de GPM, que según, PCM (2013), es “una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano” y la Secretaría de Gestión Pública, como ente rector del Sistema de MGP, establece la cadena de valor como la lógica que toda entidad deberá utilizar para una efectiva gestión. (PCM, 2013). Según se aprecia en la figura:

Figura 3: Gestión por resultados



Fuente: (PCM, 2013)

Por ello, cabe preguntar, ¿quiénes son los actores clave de la gestión por resultado?

Es inevitable no observar al recurso humano como motor y motivo de la modernización y de la gestión por resultados, pues ellos contribuyen efectivamente a que las entidades alcancen sus fines (ellos formulan políticas y planes, asignan y gestionan recursos, a través de procesos). Es por ello que, el cuarto pilar de la “Política Nacional de GPM”, establece el servicio civil meritocrático. (PCM, 2013).

Bajo esa premisa, los servidores públicos deben desarrollar sus funciones con responsabilidad, integridad y neutralidad, garantizando el mayor valor público que beneficie a la población (cadena de valor), atributos que hacen compleja la determinación de puestos y evaluación de desempeño, por ello la GTH en la gestión pública debe ser integral y articulada a la estrategia institucional. (PCM, 2013)

No obstante, al estar ligado el estudio a los gobiernos locales, es necesario conocer ¿Qué es gestión municipal?, La gestión municipal se enmarca en la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658”, y tiene como propósito mejorar la eficiencia de las instituciones estatales con el fin de prestar mejor atención a la ciudadanía, priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos. (Hurtado & Vallejos, 2015).

Así se tiene que, (FUNDES, 2017), señala que los gobiernos locales son las instancias mediatas a la ciudadanía, constituyendo el espacio territorial de solución de las demandas de su población. En tal sentido, contar con personal altamente capacitado en el desempeño de sus funciones mejora la gestión municipal. (FUNDES, 2017).

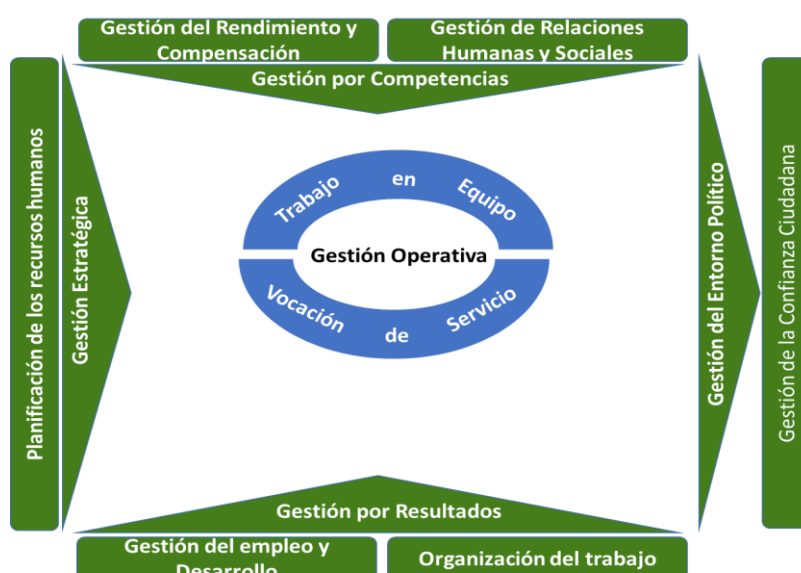
Por su parte, en el Perú, las municipalidades, fueron producto del proceso de descentralización y creadas mediante “Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades”, cuenta con estructura orgánica, autonomía política, económica y administrativa para promover el desarrollo de su jurisdicción, siendo las áreas de recursos humanos un área con el que cuenta casi la totalidad de dichas instituciones

En ese contexto y de las definiciones anteriores, se concluye que la presente teoría de la gestión pública municipal, permite definir a las municipalidades como instancias mediatas a la atención de necesidades y participación ciudadana de su territorio para promover el desarrollo local, siendo fundamental que instauren una gestión moderna, enfocada a resultados, para lo cual es indispensable contar con recursos humanos no solo altamente capacitados, sino identificados y motivados con competencias que permitan desempeñar en mejores condiciones las labores y funciones encomendadas.

De esta manera y al combinar las dos teorías GTH y GPM, se establece una forma de cogestión en un binomio inseparable: talento humano – gestión institucional, en un engranaje en la que se establece que la planificación de los recursos humanos se fundamenta en la gestión estratégica enfocada a una gestión

por competencias en la que prima la gestión del rendimiento y compensación y la gestión de las relaciones humanas y sociales para atender o gestionar un entorno político institucional que apunta a la gestión de la confianza ciudadana, finalidad pública o bien común que orienta a una gestión por resultados desde donde la gestión del empleo y de desarrollo y una organización del trabajo dan soporte a una gestión operativa en la que es indispensable la vocación de servicio y el trabajo en equipo, competencias propias del recurso humano, tal como se conceptualiza en la siguiente figura:

Figura 4: Binomio inseparable: Talento Humano- Gestión Institucional (Municipal)



Fuente: Elaboración propia

Precisamente, de esta conceptualización se evidencia que ambas teorías coinciden en cinco dimensiones elementales: 1) Gestión Estratégica, 2) Gestión por Competencias, 3) Gestión por Resultados, 4) Gestión Operativa y, 5) Gestión del Entorno Político, dimensiones que aglutinan y permiten diagnosticar y proponer estrategias de mejora para la GTH y la gestión municipal variables bajo estudio en la presente investigación.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista 2014), el tipo de investigación; es de alcance descriptivo prospectivo o propositivo, pues existen teorías que dan sustento a las variables planteadas y su relación, teniéndose que la teoría GTH contribuye al abordaje de la teoría de modernización de la gestión municipal en una complementariedad que permiten contextualizar, establecer definiciones conceptuales y operacionales, desde donde el Talento Humano es el elemento fundamental para la gestión institucional, faltando conocer la naturaleza de la primera variable en cuanto a su estructura y forma por ser la propuesta que al implementarse influirá en la segunda variable.

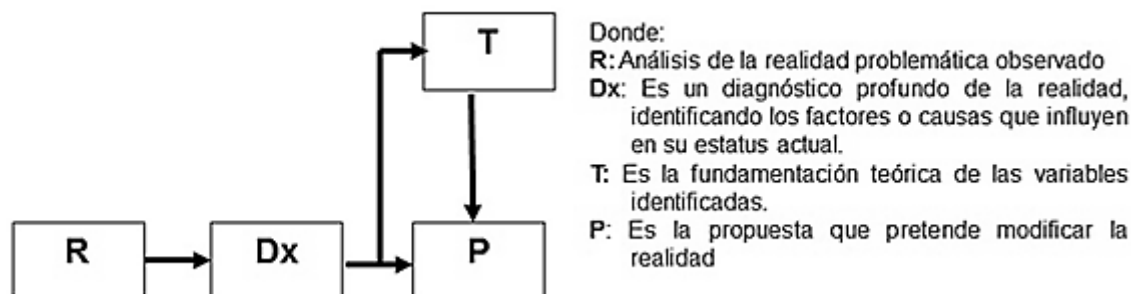
Para la organización de la investigación se consideró el enfoque cuantitativo que permitió analizar, explorar y comprender el objeto desde una visión deductiva a través de pasos concatenados, estableciendo una ruta crítica a la investigación y hallazgos demostrables, con una actitud neutral del investigador, estableciéndose un patrón previo al recojo de datos, así lo señalan (Hernández, et al, 2014), ubicándose la investigación en el paradigma positivista.

Con relación al diseño, es no experimental, porque no se han manipulado las variables, ni se han realizado intervenciones intencionadas; siendo que el marco teórico orienta a la investigación, determinando su desarrollo, desde la perspectiva teórica del investigador, que hace uso de un marco referencial transformativo y vierte aportes metodológicos, teniéndose que la investigación es de corte transversal descriptivos, pues como lo manifiestan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), el recojo de información se dio en un único momento y son puramente descriptivos.

Este diseño transformativo secuencial (DITRAS), tiene cuatro (04) fases: 1) Fase de Conceptualización, 2) Recolección y análisis de datos, 3) Diagnóstico del

Problema, 4) Fase Inferencial: Propuesta y Discusión de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 5: Diseño transformativo secuencial (DITRAS)



Fuente: Elaboración propia

3.2. Variables y operacionalización

Variable Independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano:

Definición Conceptual

Para el (ILPES, 2014) la GTH está ligado a la gestión del recurso humano, factor clave en la manera de administrar y gestionar las personas, a través de prácticas y modelos que dotan de mejores condiciones al personal, para mejorar la gestión pública, teniéndose que el modelo por competencias es el que privilegian las leyes en la actualidad, siendo las competencias, según (SERVIR, 2016), las particularidades personales que inciden en el adecuado desempeño laboral, señalando (SERVIR, 2017) dos tipos de competencias: Transversales del Servicio Civil de alcance general a los servidores públicos y Genéricas del Grupo de Directivos Públicos ligadas con el puesto y función del extracto directivo, obedeciendo a principios y valores que deben cumplir los servidores civiles.

Definición Operacional

El modelo del talento humano se sustenta en la gestión por competencias, proporcionando una lógica sistémica que permite mejorar la gestión municipal instaurando una gestión por resultados.

Variable Dependiente: Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Definición Operacionalización

Según el (FUNDES, 2017), el gobierno local es el ente mediato a las necesidades y soluciones que demanda la población de su territorio, siendo indispensable como lo sostiene (SERVIR, 2017), contar con una adecuada gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa y gestión por competencias disponiéndose de talento humano altamente capacitados, identificados y motivados con competencias que permitan desempeñar en mejores condiciones las labores y funciones encomendadas que permita instaurar una gestión moderna orientada a resultados.

Definición Conceptual

El diagnóstico de la gestión de la MPCH ha abordado desde la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias y gestión por resultados es un instrumento fundamental para proponer un modelo de GTH con una lógica de intervención y flujo de trabajo exitoso.

3.3. Población muestra y muestreo

La población, al ser la investigación un estudio de caso, está constituida por todos los servidores que laboran en la Municipalidad Provincial de Chiclayo en un total de 1832 trabajadores.

De dicha población se determinó una muestra no probabilística, estableciendo como unidad de muestreo a servidores de la MPCH, con el rango de directivo (Gerentes, Sub Gerentes y Jefes de área), en un total de 45 servidores públicos los mismos tienen injerencia directa en el objeto materia de estudio.

Tabla 1 : Personal MPCH al 31-08-2020

CATEGORIA DE OCUPACION	TOTAL PERSONAL	CONDICION LABORAL							
		REGIMEN LABORAL DEL D. L. N° 276				REGIMEN LABORAL D. L. N° 728		REGIMEN ESPECIAL CAS D.L. N°1057	
		NOMBRADOS		CONTRATADOS		MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE
		MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE				
TOTAL DE PERSONAL AL 31 -12-2019	1871	168	235			272	955	78	163
Funcionarios y/o Directivos (incluya a los cargos de confianza)									
1. Funcionarios y/o Directivos	46	3	3					12	28
Empleados									
2. Profesionales	95	32	44			3	6	1	9
3. Técnicos	338	100	107			25	62	16	28
4. Auxiliares	1392	33	81			244	887	49	98
TOTAL DE PERSONAL AL 31 -08-2020	1832	163	225			268	945	73	158

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación primó el análisis documental, donde se consideró las fichas bibliográficas, y de resumen; las que permitieron estructurar el marco teórico y conceptual.

Técnicas

Para la recolección de datos se utilizó como técnicas un cuestionario o guion de entrevista, diseñado bajo una escala Likert de cinco categorías, por ser la más recomendada. (Abal, Auné, & Félix Attorresi, 2018), la cual fue aplicada a 45 servidores de la MPCH, conformantes de la muestra; así como la ficha de observación y revisión documental. (Matas, 2018)

Validez

El instrumento elaborado se sometió a la validación respectiva, mediante el juicio de expertos. Siendo tres (3) profesionales reconocidos: en Metodología de la Investigación, Gestión Pública y especialista en temas relacionados al objeto de estudio, ubicados en el ámbito de la Región Lambayeque, con la finalidad de equiparar deslices de descripción y otros de aproximación.

Confiabilidad del Instrumento

Primero: La Confiabilidad, se obtuvo de la aplicación de la prueba estadística Alfa de Cronbach, para la Prueba Piloto al azar de 20 Servidores públicos de la MPCH

En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario para determinar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, arrojó un valor de 0.966, tal como se muestra en la Tabla n° 1; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente, ya que la Fiabilidad del Alfa de Cronbach es $\geq 70\%$.

Segundo: Se hace el cálculo del coeficiente de confiabilidad para la muestra total, el instrumento se aplicó a cuarenta y cinco (45) directivos con características similares a la muestra seleccionada; utilizando para ello el método Cronbach.

Tabla 2: Estadística de Fiabilidad de la Variable Gestión Municipal

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
,966	22

Fuente: Elaboración propia.

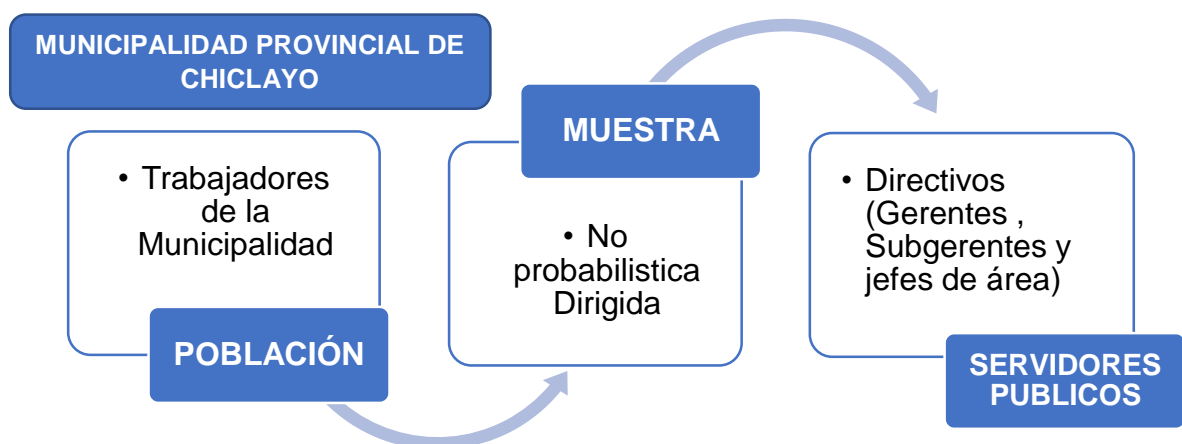
3.5. Procedimientos

Para la aplicación del instrumento en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se estableció contacto con la Jefa de Recursos Humanos solicitando reuniones previas para la explicación del estudio a realizar y los beneficios a obtener. Luego se solicitó la autorización oficial mediante los documentos respectivos. Una vez obtenidas las autorizaciones para obtener dicha información, se coordinó con el Jefe de personal para que facilite la base de datos de los directivos de la MPCH. La fecha para la recolección de los datos se determinó de acuerdo a la disponibilidad de los servidores públicos.

En la recolección de datos la participación de los directivos fue voluntaria. A los asistentes se les recalca que la encuesta es completamente anónima, por lo que se entregarán de manera separada los formatos de consentimiento informado y cuestionarios.

Como se advirtió la muestra es no probabilística encontrando su sustento en aplicar el instrumento a servidores de la MPCH con rango de directivo, en ese sentido se esquematiza el procedimiento establecido, en la siguiente figura:

Figura 6: Procedimiento que sustenta la aplicación del instrumento a Servidores Públicos con rango de Directivo



FUENTE: ELBAORACION PROPIA

3.6. Método de análisis de datos

Para analizar e interpretar los datos de la presente investigación, se utilizó estadística descriptiva mediante la presentación de tablas, figuras, esquemas y diagramas.

Además, para el procesamiento de datos se utilizarán programas computacionales como el software estadístico SPSS, así como hoja de cálculo Microsoft Excel y procesadores Microsoft Word, necesarios en esta investigación.

3.7. Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados en la investigación serán:

Principio de autonomía: Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), se refiere a la libertad y capacidad que tienen las personas de elegir, analizando los aspectos negativos y positivos, los cuales le permitirán tomar una mejor decisión.

Principio de justicia: Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), exige el derecho a la confidencialidad, privacidad y la óptima distribución de los recursos para una excelente investigación, la cual generará que todas las personas sean beneficiadas con los resultados que se genere de la investigación.

Principio de humanización: promueve los valores humanos como la libertad, responsabilidad y sentido social; que permite a las personas crecer con conciencia. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Principio de Integridad: este principio exige aceptar las propias limitaciones que se presentan en la investigación.

IV. RESULTADOS

Diagnóstico de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Para diagnosticar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se aplicó un cuestionario a 45 servidores públicos, cuyo cargo era la de directivo, se utilizó una ficha de observación y se efectuó una revisión documental. Del análisis de ambos instrumentos se determinó que prevalece un nivel bajo en las cinco dimensiones de estudio, lo cual conlleva a determinar que prevalece un bajo nivel en la gestión municipal, como se demuestra en los resultados obtenidos por cada dimensión de acuerdo a la percepción de la muestra y a los datos recolectados producto de la observación.

Dimensión 1: Entorno Político

El 55.6% de la muestra percibió que el nivel de la gestión del entorno político es bajo, el 26.7% regular, el 15.6% alto y el 2.2% muy bajo, tal y como se observa en la tabla:

Tabla 3: Percepción del Nivel de Gestión del Entorno Político

Escala	Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	1	2.2
Bajo	25	55.6
Regular	12	26.7
Alto	7	15.6
Total	45	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el nivel de la gestión del entorno político es bajo, evidenciándose que este resultado se da porque la mayoría de la muestra (51.1%) estuvo totalmente en desacuerdo que los directivos tienen la capacidad de generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI); así mismo el 48.9% estuvo totalmente en

desacuerdo que los directivos consiguen que la población sienta confianza en la gestión municipal al involucrarlos en la elaboración y monitoreo del PEI, el 55.6% estuvo parcialmente en desacuerdo que los directivos implementan acciones estratégicas en coordinación y cooperación con el personal a su cargo y el 55.6% estuvo totalmente en desacuerdo que los directivos ejercen liderazgo empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación, sintiéndose parte fundamental en la gestión institucional.

Esto se cotejó con el trabajo de campo, obteniéndose de la observación que entre el periodo 2017-2018 la MPCH no celebró ninguno convenio de cooperación interinstitucional para la implementación del PEI, tampoco realizó ninguna reunión interinstitucional para la implementación del PEI, no logró asuma ningún acuerdo interinstitucional para la implementación del PEI, tampoco logró concretar ningún acuerdo interinstitucional para la implementación del PEI, del mismo modo no se realizó ninguna audiencia pública para elaborar el PEI, ni audiencias públicas para socializar la implementación del PEI, tampoco se difundieron informes anuales amigables por la web de la Entidad, aspectos que evidencia el bajo nivel de la Gestión del Entorno Político en base a la datología analizada.

Dimensión 2: Gestión Estratégica

El 62.2% de la muestra percibió que el nivel de la gestión estratégica es bajo, el 26.7% regular, el 8.9% alto y el 2.2% muy bajo, tal y como se observa en la tabla:

Tabla 4: Percepción del nivel de Gestión Estratégica

Escala	Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	1	2.2
Bajo	28	62.2
Regular	12	26.7
Alto	4	8.9
Total	45	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el nivel de la gestión estratégica es bajo, este resultado se da porque la mayoría de la muestra (51.1%) estuvo totalmente en desacuerdo que los directivos toman decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI; así mismo, el 73.3% manifestó estar parcialmente en desacuerdo que los directivos realizan continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI, el 55.6% sostuvo estar totalmente en desacuerdo que los directivos elaboran un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal y el 57.8% manifestó estar parcialmente en desacuerdo los directivos implementan el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR.

Esto se cotejó con el trabajo de campo, obteniéndose de la observación que entre el periodo 2017-2018 la MPCH no colgó ningún PEI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen Planes de Desarrollo de las Personas, tampoco colgó ningún POI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen Planes de Desarrollo de las Personas en los años 2017-2018, pero si colgó un POI el 2019, apreciándose una leve mejora en este aspecto; a su vez se pudo apreciar que entre el periodo 2017-2019, la MPCH formuló un Planes de Desarrollo de las Personas en el año 2018; sin embargo dicho Plan de Desarrollo de las Personas elaborado no se ha implementado ni parcial ni totalmente, información que demuestra el bajo nivel de la Gestión Estratégica de la MPCH.

Dimensión 3: Gestión Operativa

El 57.8% de la muestra percibió que el nivel de la Gestión Operativa es bajo, el 22.2% regular, el 15.6% alto, el 2.2% muy bajo y el 2.2 muy alto, tal y como se observa en la tabla:

Tabla 5: Percepción del nivel de Gestión Operativa

Escala	Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	1	2.2
Bajo	26	57.8
Regular	10	22.2
Alto	7	15.6
Muy Alto	1	2.2
Total	45	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el nivel de la gestión operativa es bajo. Este resultado se da porque de la muestra, el 60% estuvo parcialmente en desacuerdo que los directivos monitorean y orientan al personal para que los procesos operativos se desarrollen articulados al POI y a las normas vigentes, el 57.8% manifestó estar totalmente en desacuerdo que la infraestructura en la que se desarrolla las funciones es adecuada y cumple con estándares de seguridad en el trabajo, el 53.3% refirió estar totalmente en desacuerdo que los directivos propician un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal, el 48.9% aseveró estar parcialmente en desacuerdo que el personal muestra vocación de servicio hacia la población brindando una atención de calidad.

Esto se cotejó con el trabajo de campo, obteniéndose de la observación que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH no se proyectó ningún informe trimestral, semestral, ni anual de implementación del PEI; sin embargo, en el caso del POI, se apreció que tanto en el año 2017 y 2018 se elaboraron 3 informes (2 semestrales y 1 anual) y en el 2019 se elaboraron 15 informes del POI (2 semestrales, 1 anual y 12 mensuales), apreciándose que en este año hubo un avance en la materia; a su vez se apreció que en el periodo 2017-2018 que el personal no implementó adecuadamente los Planes Anuales de Contratación, esto debido a la desarticulación que prevalece entre áreas orgánicas, pues no se disponen de herramientas para la comunicación y coordinación automatizada (informes trimestrales, semestrales, anuales), en el periodo analizado 2017-2019 se apreció que no se disponen de protocolos de atención de calidad al usuario elaborados y socializados por los directivos al personal, teniéndose que el estado de la infraestructura y equipamiento donde se desempeña el personal no es el adecuado,

aspecto que, en plena pandemia por la Covid 19, evidenció la necesidad de mejoramiento, todo lo antes expuestos certifica que el nivel de la Gestión Operativa es bajo.

Dimensión 4: Gestión por Competencias

El 46.7% de la muestra percibió que el nivel de la gestión por competencias es muy bajo, el 31.1% regular, el 11.1% bajo, el 8.9 alto y el 2.2% muy alto, tal y como se observa en la tabla:

Tabla 6: Percepción del nivel de Gestión por Competencias

Escala	Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	21	46.7
Bajo	5	11.1
Regular	14	31.1
Alto	4	8.9
Muy Alto	1	2.2
Total	45	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el nivel de la gestión por competencias es muy bajo. Este resultado se da porque de la muestra, el 53.3% señaló estar totalmente en desacuerdo que el reclutamiento y contratación de personal se efectúa a través de convocatorias públicas y transparentes, el 60% estuvo totalmente en desacuerdo que el personal es evaluado permanentemente en consideración al cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión, el 64.4% manifestó estar totalmente en desacuerdo que existe una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño; es decir se hacen reconocimientos, se dan incentivos y ascensos, el 51.1% refirió estar totalmente en desacuerdo que existe un área de bienestar social que atiende los diversos problemas que aquejan al personal brindando ayuda integral y el 51.1% aseveró estar totalmente en desacuerdo que los directivos se preocupan por sus colaboradores y atienden sus problemas de manera empática.

Esto se cotejó con el trabajo de campo, obteniéndose de la observación que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH se colgaron un total de 14 convocatorias

para contratar personal en la página web de la Entidad (10 en el 2017, 1 en el 2018 y 3 en el 2019); sin embargo, no se realizaron evaluaciones al personal anualizado, por lo tanto, no se dispone de un legajo ordenado de acuerdo al rendimiento en evaluación del personal para la adecuada gestión del recurso humano; así mismo se apreció que en el periodo bajo análisis no se identificaron planes de mejora para el rendimiento del personal elaborados e implementados, tampoco se efectúa recompensa al personal por su desempeño, como reconocimientos, incentivos, ascensos, a su vez se carecen de estrategias adoptadas para resolución de conflictos entre el personal e iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales, ni se disponen de iniciativas para la mejora institucional proporcionadas por el personal, aspectos que demuestran el muy bajo nivel en la Gestión por Competencias en la MPCH.

Dimensión 5: Gestión por Resultados

El 48.9% de la muestra percibió que el nivel de la Gestión por Resultados es bajo, el 26.7% regular, el 17.8% alto, el 4.4% muy bajo y el 2.2% muy alto, tal y como se observa en la tabla:

Tabla 7: Percepción del nivel de Gestión por Resultados

Escala	Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	2	4.4
Bajo	22	48.9
Regular	12	26.7
Alto	8	17.8
Muy Alto	1	2.2
Total	45	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Se determina que el nivel de la Gestión por Resultados es bajo. Este resultado se da porque de la muestra, el 48.9% aseveró estar totalmente en desacuerdo que el personal desarrolla sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, tomando decisiones autónomas y responsables, el 53.3% manifestó estar parcialmente en desacuerdo que los bienes y servicios ofertados por la Municipalidad son de calidad y están

ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población, el 48.9% enfatizó estar totalmente en desacuerdo que se difunden informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población, el 57.8% refirió estar totalmente en desacuerdo que se cuenta con una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias y el 53.3% manifestó estar totalmente en desacuerdo que los directivos dirigen un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal.

Esto se cotejó con el trabajo de campo, obteniéndose de la observación que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH, no dispone de una estructura funcional que agrupe al personal de acuerdo al régimen laboral y grado educativo para la implementación del PEI y POI de la Entidad, tampoco se dispone de una herramienta de control que determine si cumplen o no el personal el puesto laboral que desempeña de acuerdo al CAP y otros documentos de gestión de la Entidad; así mismo y, según el (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2020), se tiene que la MPCH en su Cartera de Inversión Multianual dispone de 141 proyectos de inversión con un monto actualizado al 2020 de S/. 466,763,845.96 de cuyo presupuesto, al 31 de diciembre de 2019 se tiene un devengado de un total de S/. 19,250,522 que representa el 4.12% del monto total actualizado, evidenciándose incapacidad de gestión en la ejecución de las inversiones; así mismo y respecto a brechas se apreció que la MPCH no dispone de un sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas; sin embargo, según el CEPLAN se identificaron brechas por cerrar, así se tiene que según el (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, 2017), reportó brechas en el distrito de Chiclayo como 12.8% de niños(as) menores de 5 años que padecen desnutrición crónica, pese a la existencia de programas sociales como el Vaso de Leche y el Programa que administra la MPCH, el 8.5% de viviendas no disponen de agua potable por red pública dentro de la vivienda y el 9.8% no cuentan con servicios higiénicos agravando el contagio de la Covid 19 en este escenario de pandemia; Así mismo se apreció que se dispone del MOF y ROF actualizados y difundidos en la web de la Entidad, faltando el MAPRO y otros documentos de gestión para el conocimiento de la colectividad, de lo antes señalado se corrobora el bajo nivel en la Gestión por Resultados en la MPCH.

V. DISCUSIÓN

De la revisión documental, se identificó el fundamento teórico, marco legal y metodológico que sustentan el Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, teniéndose como hallazgo que existen antecedentes que determinan que prevalece bajo nivel en la gestión municipal, así lo sostienen (Hallunovi, Osmani, & Bashi, 2014), (Molina Sanso, Cruz González, Álvarez Torres, Méndez Jurjo, & Castro Pérez, 2016) y (Gómez & Ángeles, 2019). Dichos autores refieren que ello se debe a la escasa innovación y gestión del conocimiento, a la baja promoción de la ética pública, a la deficiente gestión de la fuerza laboral, escasa motivación, alta rotación, escasa capacitación y deficiente desempeño laboral.

Al respecto, (Oliveira Camilo, Alves Manenti, & Yamaguchi, 2018), señalan que las municipalidades carecen de gobernanza pública acorde a las exigencias normativas. Teniéndose que (Chukwuneme Enwereji & Potgieter, 2018) y (Chávez, Auqui, Soria, Teves, & Huanuni, 2018) refieren que en las municipalidades existen inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico. De cuyo precepto (Strøm Synnevåg, Amdam, & Fosse, 2019) y (Brostrøm Kousgaard, Elling Scheele, & Vrangbæk, 2019), indican que prevalece baja colaboración intersectorial en las municipalidades, producto del débil interés político en los municipios.

Pese a los avances en la modernización del Estado sobre todo del recurso humano. (Gatica Villarroel & Lagos Flores, 2018). La inadecuada gestión operativo (como las adquisiciones públicas), generan bajo nivel en la gestión pública, que impacta en la inadecuada prestación de servicios a la población. (Dzuke & Naude, 2018). Indicando, (Feliciano, Bastos de Carvalho, Busanelli de Aquino, & Rocha de Azevedo, 2019), que los municipios son actores con poder que requieren de otros actores, de adecuada gestión del recurso humano y sistemas para la práctica de su gestión.

En este sentido, (Pichilingue & Mamani, 2017), aseveran que la gestión municipal es un instrumento vital en el desarrollo sostenible de las personas,

ofreciendo procesos y procedimientos que aseguran la cooperación y el trabajo colaborativo para alcanzar objetivos comunes, lo que impacta en el bienestar de la población. Siendo, como lo afirma (Cabanilla Guerra, 2018), que el recurso humano genera capital humano aportando a una mejor gobernanza institucional, pues a partir de la experiencia del personal, su permanencia y su capacidad obtenida de su nivel educativo y las competencias, capacidades y destrezas que se dota a través del capital humano, se logra una gestión municipal competente.

Por ello, (San Miguel-Giralt, 2017), sostiene que una efectiva gestión pública, está supeditada a contar con profesionales cualificados. No obstante, existen actos antiéticos en gerentes y empleados municipales. (Branko & Mladen, 2017). Lo que genera baja colaboración interinstitucional y transparencia en las municipalidades. (Hernández Bonivento, 2016). Es por ello que, (Castañeda Rodríguez, 2016), refiere que según se efectúa la gestión pública, tanto por los funcionarios y servidores públicos, ésta puede amplificar o reducir los actos de corrupción, siendo indispensable disponer de personal capacitado y con valores. Evidenciándose que el alto nivel de desempeño influye a que laboralmente los trabajadores estén satisfechos, acotando la trascendencia de evaluar el desempeño y satisfacción laboral en la gestión municipal. (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015).

De cuya discusión, (Collazos Alarcón & Fernández Altamirano, 2019), indican que el bajo nivel de motivación limita el desempeño laboral, debido a las escasas estrategias para una gestión por competencias. Ello, como consecuencia de la burocrática y tradicional gestión municipal, la cual no dispone de plan de desarrollo del capital humano lo que ocasiona insatisfacción en los usuarios. (Tapia Cruz, 2016). Lo cual, hace que exista deficiente gestión del talento humano generando deficiente gestión municipal. (Sánchez Juárez, 2014). Premisa que, como lo refiere (Saquicoray Ávila, Alegría-Herrera, & Infantas Bendezú, 2017), requiere de capacitación para mejorar las competencias.

Todo lo expuesto indican la relevancia de la gestión del talento humano (GTH) en la contemporánea y nueva gobernanza municipal, teniéndose como lo sostiene el (ILPES, 2014), que la GTH es un factor determinante en la forma de administrar

y gestionar las personas, a través de prácticas y modelos que dotan de mejores condiciones al personal, pues mejoran la gestión pública en términos de eficiencia y eficacia. Por ello (Madero Gómez, 2019), advierte que las organizaciones deben preocuparse por retener a las nuevas generaciones de talento humano, poniendo interés en sus preferencias laborales. De cuya premisa, se evidencia que (SERVIR, 2017), viene impulsando una gestión basada en competencias (metodología y normatividad) correlacionando ejes de impacto estratégico con competencias transversales a través de la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, la cual, según se evidencia de la revisión documental, aún no se implementa en los gobiernos locales, desde donde, la (PCM, 2013), propone la teoría de la NGP que se basa en el modelo orientado a Resultados al servicio de la ciudadanía en el accionar del Estado; no obstante y, según todo lo antes señalado, ello tampoco se viene implementando en las municipalidades.

De cuya premisa, se evidencia que (SERVIR, 2017), viene impulsando una gestión basada en competencias (metodología y normatividad) correlacionando ejes de impacto estratégico con competencias transversales a través de la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, la cual, según se evidencia de la revisión documental, aún no se implementa en los gobiernos locales, desde donde, la (PCM, 2013), propone la teoría de la NGP que se basa en el modelo orientado a Resultados al servicio de la ciudadanía en el accionar del Estado; no obstante y, según todo lo antes señalado, ello tampoco se viene implementando en las municipalidades.

Por lo que, la investigación planteó diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, que permita determinar, a través de esta institución, cuales son los factores limitantes a una GTH y NGM, para lo cual se aplicaron cuestionarios a 45 servidores de la MPCH que se contrastó con ficha de observación y revisión documental, a través de trabajo de campo que permitió determinar que prevalece un bajo nivel en la gestión municipal, lo cual coincide con lo que sostienen (Hallunovi, Osmani, & Bashi, 2014), (Molina Sanso, Cruz González, Álvarez Torres, Méndez Jurjo, & Castro Pérez, 2016) y (Gómez & Ángeles, 2019). Ello producto del bajo nivel de la Gestión del Entorno Político, bajo

nivel de la Gestión Estratégica, bajo nivel de Gestión Operativa, bajo nivel en la Gestión por Competencias, bajo nivel en la Gestión por Resultados.

Respecto al bajo nivel de la Gestión del Entorno Político, ello es producto de la escasa capacidad de los directivos para generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del PEI. Entre el periodo 2017-2018 la MPCH no celebró ninguno convenio de cooperación interinstitucional para la implementación del PEI, no realizó ninguna reunión interinstitucional para la implementación del PEI, no logró ningún acuerdo interinstitucional para la implementación del PEI, ni logró concretar ningún acuerdo interinstitucional para la implementación del PEI. Esto evidencia la frágil colaboración interinstitucional, lo cual se alinea con lo que sostienen (Hernández Bonivento, 2016), (Strøm Synnevåg, Amdam, & Fosse, 2019) y (Brostrøm Kousgaard, Elling Scheele, & Vrangbæk, 2019), quienes indican que prevalece baja colaboración intersectorial en las municipalidades, producto del débil interés político en los municipios, siendo como lo sostienen (Feliciano , Bastos de Carvalho, Busanelli de Aquino, & Rocha de Azevedo, 2019), que los municipios son actores con poder que requieren de otros actores, de adecuada gestión del recurso humano y sistemas para la práctica de su gestión. También esto se da por la escasa confianza en la gestión municipal, pues los directivos no consiguen involucrarlos en la elaboración y monitoreo del PEI, no se realizó ninguna audiencia pública para elaborar el PEI, ni audiencias públicas para socializar la implementación del PEI, tampoco se difundieron informes anuales amigables por la web de la Entidad, evidenciándose escasa implementación de acciones estratégicas de los directivos en coordinación y cooperación con el personal a su cargo, lo cual se alinea con lo que señalan (Oliveira Camilo, Alves Manenti , & Yamaguchi, 2018), que las municipalidades carecen de gobernanza pública acorde a las exigencias normativas. Así mismo esto es producto del débil liderazgo de los directivos empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación, sintiéndose parte fundamental en la gestión institucional, siendo que como lo manifiesta (Pichilingue & Mamani , 2017), la gestión municipal es un instrumento vital en el desarrollo sostenible de las personas, ofreciendo procesos y procedimientos que aseguran la cooperación y el

trabajo colaborativo para alcanzar objetivos comunes, lo que impacta en el bienestar de la población.

En relación al bajo nivel de la Gestión Estratégica, esto se alinea con lo que refiere (Chukwuneme Enwereji & Potgieter, 2018) y (Chávez , Auqui , Soria , Teves , & Huanuni , 2018), que en las municipalidades existen inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico. Esto se da debido a que los directivos no toman decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI, no realizan continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI, no elaboran un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, no implementan el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR; así mismo entre el periodo 2017-2018 la MPCH no colgó ningún PEI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen PDP, ni colgó ningún POI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyan PDP, lo cual coincide con (Tapia Cruz, 2016), quien enfatiza que en la burocrática y tradicional gestión municipal no se dispone de plan de desarrollo del capital humano lo que ocasiona insatisfacción en los usuarios, prevaleciendo, como lo asegura (Sánchez Juárez, 2014), deficiente gestión del talento humano que ocasiona deficiente gestión municipal, siendo necesario como lo afirman (Saquicoray Ávila, Alegría-Herrera, & Infantas Bendezú, 2017), capacitación para mejorar las competencias.

En cuanto al bajo nivel de la Gestión Operativa, esto coincide con lo que refiere (Dzuke & Naude, 2018), quienes refieren que la inadecuada gestión operativo (como las adquisiciones públicas), generan bajo nivel en la gestión pública, que impacta en la inadecuada prestación de servicios a la población. Esto es producto de la inadecuada infraestructura en la que se desarrolla las funciones no cumple con estándares de seguridad en el trabajo, los directivos no propician un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal, el personal no muestra vocación de servicio hacia la población brindando una atención inadecuada. Teniéndose que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH no se proyectó ningún informe trimestral, semestral, ni anual de implementación del PEI, el personal no

implementó adecuadamente los Planes Anuales de Contratación, esto debido a la desarticulación que prevalece entre áreas orgánicas, pues no se disponen de herramientas para la comunicación y coordinación automatizada (informes trimestrales, semestrales, anuales), lo cual se alinea con (Chiang Vega & San Martín Neira, 2015), quienes señalan que es fundamental evaluar el desempeño y satisfacción laboral en la gestión municipal, no se disponen de protocolos de atención de calidad al usuario elaborados y socializados por los directivos al personal.

Respecto al bajo nivel en la gestión por competencias, se trae a colación lo que refiere (San Miguel-Giralt, 2017), que una efectiva gestión pública, está supeditada a contar con profesionales cualificados, teniéndose que el bajo nivel en la gestión por competencias se debe al inadecuado reclutamiento y contratación de personal, escasa evaluación del personal para el cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión, escasa cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño, se carece de área de bienestar social al personal, escaso interés de los directivos por sus colaboradores. Teniéndose que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH se colgaron un total de 14 convocatorias para contratar personal en la página web de la Entidad; sin embargo, no se realizaron evaluaciones al personal anualizado, no se dispone de un legajo ordenado de acuerdo al rendimiento en evaluación del personal para la adecuada gestión del recurso humano, no se identificaron planes de mejora para el rendimiento del personal elaborados e implementados, tampoco se efectuó recompensa al personal por su desempeño, se carecen de estrategias adoptadas para resolución de conflictos entre el personal e iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales, ni se disponen de iniciativas para la mejora institucional proporcionadas por el personal, lo cual concuerda con lo que indican (Collazos Alarcón & Fernández Altamirano, 2019), que el bajo nivel de motivación limita el desempeño laboral, debido a las escasas estrategias para una gestión por competencias, siendo como lo señala (Cabanilla Guerra, 2018), que a partir de la experiencia del personal, su permanencia y su capacidad obtenida de su nivel educativo y las competencias, capacidades y destrezas, se logra una gestión municipal competente, lo cual

coincide con lo que manifiesta (Castañeda Rodríguez, 2016), que es indispensable disponer de personal capacitado y con valores, teniéndose como lo sostiene el (ILPES, 2014), que la GTH es un factor determinante en la forma de administrar y gestionar las personas, a través de prácticas y modelos que dotan de mejores condiciones al personal, pues mejoran la gestión pública en términos de eficiencia y eficacia.

Con relación al bajo nivel en la Gestión por Resultados, es producto de que el personal no desarrolla sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, los bienes y servicios ofertados por la Municipalidad no son de calidad ni están ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población, no se difunden informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población, no se cuenta con una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias, los directivos no dirigen un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal. Así se tiene que entre el periodo 2017-2018 en la MPCH, no se contó con una estructura funcional que agrupe al personal de acuerdo al régimen laboral y grado educativo para la implementación del PEI y POI de la Entidad, no se dispone de una herramienta de control que determine si cumplen o no el personal el puesto laboral que desempeña de acuerdo al CAP y otros documentos de gestión de la Entidad, la MPCH sólo devengó el 4.12% del monto total actualizado, evidenciándose incapacidad de gestión en la ejecución de las inversiones; así mismo y respecto a brechas se apreció que la MPCH no dispone de un sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas, se identificaron brechas por cerrar, según el (CEPLAN, 2017), el distrito de Chiclayo tiene 12.8% de niños(as) menores de 5 años que padecen desnutrición crónica, pese a la existencia de programas sociales como el Vaso de Leche y el Programa que administra la MPCH, el 8.5% de viviendas no disponen de agua potable por red pública dentro de la vivienda y el 9.8% no cuentan con servicios higiénicos agravando el contagio de la Covid 19 en este escenario de pandemia, partiendo de lo que sostiene la (PCM, 2013), la gestión por resultados se enfoca a generar valor público ofreciendo bienes, servicios y obras de calidad a la población,

se evidencia que la MPCH tiene desafíos para conseguir este precepto, teniéndose como lo señala, (Arias Mercado, 2019), que una gestión basada en resultados se consigue mejorando las competencias a partir de un modelo de gestión de talento humano con componentes de habilidades y actitudes para el desarrollo de la gestión de los gerentes públicos, dotándoles de liderazgo, actitud estratégica y emprendedora

Por lo que, ante la problemática identificada y en base al fundamento teórico, marco legal y metodológico se diseñó un modelo de GTH para mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020, el cual fue validado por juicio de expertos, proponiéndose para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

VI. CONCLUSIONES

Existen antecedentes que determinan que prevalece bajo nivel en la gestión municipal, debido a la escasa innovación y gestión del conocimiento, baja promoción de la ética pública, deficiente gestión de la fuerza laboral, escasa motivación, alta rotación, escasa capacitación y deficiente desempeño laboral.

Se carece de gobernanza municipal acorde a las exigencias normativas, inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico, baja colaboración intersectorial en las municipalidades, inadecuada gestión operativa por la presencia de burocrática y tradicional gestión municipal, la cual no dispone de plan de desarrollo del capital humano y escasas estrategias para una gestión por competencias que impacta en la inadecuada prestación de servicios a la población.

Se Dispone de una metodología que SERVIR viene impulsando basada en competencias (metodología y normatividad) correlacionando ejes de impacto estratégico con competencias transversales a través de la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, la cual, según se evidencia de la revisión documental, aún no se implementa en los gobiernos locales.

Del diagnóstico, se evidenció que la MPCH presenta bajo nivel de gestión, producto del bajo nivel de la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias, y gestión por resultados

Por lo que, se evidencia que el MGTH mejora la Gestión de la MPCH, el cual ofrece cinco componentes: 1) Gestión del Entorno Político, 2) Gestión Estratégica, 3) Gestión Operativa, 4) Gestión por Competencias y, 5) Gestión por Resultados, diseñados para resolver la problemática identificada y sustentados en un pertinente marco teórico, marco legal y metodológico, el mismo ha sido validado por expertos en la materia y puede ser utilizado por otras municipalidades por su estandarización y aplicabilidad.

VII. RECOMENDACIONES

Los funcionarios y servidores municipales, deben implementar el Modelo de GTH para mejorar la gestión de los gobiernos locales modernizando e innovando dicha administración, a partir de una efectiva gestión del entorno político (mayor articulación y colaboración interinstitucional), gestión estratégica (vinculación del PEI, POI y PDP), gestión operativa (cumplimiento de metas), gestión por competencias (motivación y vocación de servicio) y gestión por resultados (logro de objetivos institucionales), para lo cual deberán tener en cuenta el fundamento teórico, marco legal y metodológico que sustentan el presente MGTH.

Propiciar un adecuado reclutamiento y contratación de personal, evaluar el cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión, generar una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño.

Capacitar y profesionalizar al recurso humano, logrando un personal cualificado y con altos valores éticos, que permitirán lograr una gestión municipal competente. Así mismo garantizar que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI

Mejorar de la infraestructura en la que se desarrolla las funciones cumpliendo con estándares de seguridad en el trabajo, propiciar un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal, promover la vocación de servicio hacia la población y ofertar bienes y servicios de calidad, ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población.

VIII. PROPUESTA

Figura 7: Conceptualización del Modelo de Gestión del Talento Humano



Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El Modelo de Gestión del Talento Humano se conceptualiza como un engranaje de estrategias que aportan a solucionar la problemática identificada en el diagnóstico a partir de antecedentes de éxito, teorías relacionadas y un marco legal pertinente, generando praxis de nueva gestión pública municipal, tal y como se aprecia en la figura anterior:

Así se tiene que las estrategias para la gestión del talento humano, están enfocadas a mejorar la Gestión del Entorno Político, la Gestión Estratégica, la Gestión Operativa, la Gestión por Competencias y la Gestión por Resultados.

De esta premisa no hay duda que la GTH, entendida como la forma de aprovechar y potenciar el recurso humano es crucial, teniéndose que, de acuerdo a SERVIR, la GTH implica combinar adecuadamente la Gestión del Entorno Político, la Gestión Estratégica, la Gestión Operativa, la Gestión por Competencias y la Gestión por Resultados.

En efecto, el modelo propuesto, está basado en lo que plantea SERVIR, articula estos componentes y los dimensiona a la gestión municipal, permitiendo un trabajo articulado en la planificación municipal colaborativa, a través de la participación de directivos de diferentes instituciones en el PEI Municipal y en su implementación a través de convenios interinstitucionales y constantes reuniones de trabajo interinstitucionales, asumiéndose y cumpliéndose acuerdos interinstitucionales y la realización de audiencias públicas involucrando a la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión municipal y la socialización de información amigable a la ciudadanía de lo que viene desarrollando la municipalidad; así como permite la coordinación y cooperación entre los directivos y el personal a su cargo y la promoción de liderazgo de los directivos empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación.

En ese sentido el modelo se ha diseñado poniendo en el centro a la persona, la misma posee habilidades y destrezas propias, siendo ésta la que planifica,

implementa, monitorea y evalúa, por lo tanto, el ciclo que se cumpla o se rompa éste ciclo en la gestión municipal, dependerá en gran medida de las personas o colaboradores, indistintamente de la modalidad de contrato y nivel jerárquico, por ello el modelo contempla la toma de decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI, realizar continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI, elaborar Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, implementar el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR, colgar el PEI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen PDP, colgar el POI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyan PDP.

Pero el modelo requiere que estas personas o recurso humano, disponga de los recursos y capacidades para ejercer en óptimas condiciones las labores encomendadas, por ello, el modelo incluye la mejora de la infraestructura en la que se desarrolla las funciones cumpliendo con estándares de seguridad en el trabajo, inducir a que los directivos propicien un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal, promover la vocación de servicio hacia la población brindando una adecuada atención del personal, elaborar informes trimestrales, semestrales y anuales de implementación del PEI, controlar que el personal implemente adecuadamente los Planes Anuales de Contratación, fomentar la articulación entre áreas orgánicas, proporcionar herramientas para la comunicación y coordinación automatizada.

Enfoque que motivó a que el modelo propuesto propicie un adecuado reclutamiento y contratación de personal, evaluación del personal para el cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión, generar una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño, disponer de área de bienestar social para el personal, inducir el interés de los directivos por sus colaboradores, realizar evaluaciones al personal anualizado acorde a su perfil y función, aprovisionar el legajo ordenado de acuerdo al rendimiento en evaluación del personal para la adecuada gestión del recurso humano, elaborar e implementar planes de mejora para el rendimiento del

personal, ofrecer recompensas al personal por su desempeño, implementar estrategias para resolución de conflictos entre el personal e iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales e iniciativas para la mejora institucional proporcionadas por el personal, controlar que el personal desarrolle sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, ofertar bienes y servicios de calidad, ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población, difundir informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población, instaurar una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias, instaurar un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal, ofrecer herramientas de control que determine si cumplen o no el personal el puesto laboral que desempeña de acuerdo al CAP y otros documentos de gestión de la Entidad, mejorar la capacidad de gestión en la ejecución de las inversiones, implementar un sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas, reducir las brechas sociales existentes.

El modelo busca que el talento humano desarrolle con pasión y empatía sus funciones, para ello pone a disposición una gama de estrategias anteriormente descritas, pues, como un barco que requiere de capitán, de brújula y de faro, el recurso humano requiere de un modelo que gestione su talento para ofrecer bienes, servicios y obras de calidad a la ciudadanía que son la razón y motivo de ser de la municipalidad, y atender sus necesidades y demandas no es una cuestión de menoscabo sino de alto compromiso moral y ético.

REFERENCIAS

- Abal, F. J., Auné, S. E., & Félix Attorresi, H. (09 de 2018). Variación de la escala Likert en el test de utilidad de la matemática. (I. P. Psicológica, Ed.) *Interacciones. Revista de Avances en Psicología*, 4(3), 177-189. doi:<https://doi.org/10.24016/2018.v4n3.134>
- Aguilar Miranda, A. A. (22 de 08 de 2016). Comunicación política y gestión municipal. (U. A. México, Ed.) *Espacios Públicos*, 19(47), 135-155. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67650281006.pdf>
- Arandia, O., & Portales, L. (enero-junio de 2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-minister* (26), 123 - 147. doi:10.17230/ad-minister.26.6
- Arias Mercado, L. A. (2019). *El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la municipalidad distrital de San Isidro*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10553/Arias_ml.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (22 de 06 de 2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. (A. N. SERVIR, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 26 de 05 de 2020, de <https://storage.servir.gob.pe/>: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (29 de 12 de 2017). *Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos*. (A. N. SERVIR, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 26 de 05 de 2020, de <https://storage.servir.gob.pe/>: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf#page=3>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (29 de 12 de 2017). <https://storage.servir.gob.pe/>, Resolución. (A. N. SERVIR, Editor) Recuperado el 13 de 07 de 2019, de <https://storage.servir.gob.pe/>: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf#page=3>
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (08 de 2015). <https://publications.iadb.org/>, Publicación Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. (B. I. BID, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <https://publications.iadb.org/>: https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf?sequence=1
- Barati-Stec , I. (2015). STRATEGIC PLANNING IN HUNGARIAN MUNICIPALITIES (I*). *ap Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5-14. Obtenido de <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/461/450>
- BID. (08 de 2015). <https://publications.iadb.org/>, Publicación Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. (B. I. BID, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de

<https://publications.iadb.org/>:

https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf?sequence=1

Branko, D., & Mladen, K. (2017). Ethical behavior within the public cadaster in Macedonia: Is there a “light” at the end of the “Tunnel”? (Sciendo, Ed.) *Holistica*, 8(1), 33-44.

doi:<https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0003> | Published online: 12 Jun 2017

Brostrøm Kousgaard, M., Elling Scheele, C., & Vrangbæk, K. (2019). Inter-Sectoral Collaboration in Municipal Health Centres: A Multi-Site Qualitative Study of Supporting Organizational Elements and Individual Drivers. (U. Press, Ed.) *International Journal of Integrated Care*, 19(2). doi:<http://doi.org/10.5334/ijic.4196>

Cabanilla Guerra, G. E. (03 de 2018). Modelo de competitividad para estudiar el desempeño de una municipalidad tipo cantón de Guayaquil. (U. T. Guayaquil, Ed.) *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(1), 210-213. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-210.pdf>

Castañeda Rodríguez, V. M. (08 de 2016). Una investigación sobre la corrupción pública y sus determinantes. (U. N. México, Ed.) *Nueva Época*, 61(227), 103-136. doi:10.1016/S0185-1918(16)30023-X

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2018).

<https://www.clad.org/>, Libro Competencias Laborales en el Sector Público. (C. L. CLAD, Editor) Recuperado el 23 de 07 de 2019, de <https://www.clad.org/>:

https://www.clad.org/images/pdf/Escuela/Publicaciones/Experiencias/CLAD_Tripa_081018_FINAL-1.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2017). <https://www.ceplan.gob.pe/>, Virtual. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://www.ceplan.gob.pe/>:

<https://www.ceplan.gob.pe/informacion-de-brechas-territoriales/>

Chávez , A., Auqui , J., Soria , L., Teves , J., & Huanuni , S. (12 de 2018). Gestión Municipal y Participación Vecinal en los pobladores representados del distrito de Chilca – Huancayo. (U. P. Pucallpa, Ed.) *Cultura Viva Amazónica*, 3(3), 12-17.

doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i03.115>

Chávez Epiquén, A., Auqui Cosme, J., Soria Ramírez, L., Teves Quispe, J., & Huanuni Pumacahua, S. (12 de 2018). Gestión Municipal y Participación Vecinal en los pobladores representados del distrito de Chilca – Huancayo. (U. P. Pucallpa, Ed.) *Cultura Viva Amazónica*, 3(3), 12-17.

doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i03.115>

Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (12 de 2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. (C. y. Trabajo, Ed.) *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165. doi:10.4067/S0718-24492015000300001

Chukwuneme Enwereji, P., & Potgieter, M. (2018). Establishing a Payment Culture for Municipal Services in the North West Province: A Conceptual Framework. (EconJournals, Ed.) *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(3), 227-234. Recuperado el 15 de 08 de 2020, de <https://doaj.org/article/2b1bf43c598b433f8a602ccf7719386f>

- Collazos Alarcón, M. A., & Fernández Altamirano, A. E. (17 de 07 de 2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018. (T. e. Revista Científica: Ingeniería: Ciencia, Ed.) *Revista Científica: Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(1), 13. Recuperado el 08 de 12 de 2019, de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/download/1075/916/>
- Congreso de la República - CR. (26 de 05 de 2003). <https://www.mef.gob.pe/>, Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades. (C. d. CR, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/>: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publica/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf
- Congreso de la República - CR. (2019). *Ranking: Ejecución Presupuestal de las Municipalidades (Total, Gasto Corriente y Gasto de Capital Periodo: Enero/Diciembre 2018)*. Congreso de la República - CR, Lima. Lima: Departamento de Comisiones. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/muni2018_bolet_inabril080419.pdf
- Dimeski, B., & Karadzovski, M. (2017). Ethical behavior within the public cadaster in Macedonia: Is there a “light” at the end of the “Tunnel”? *HOLISTICA - Revista de Negocios y Administración Pública*, 8(1), 33-44. doi:<https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0003>
- Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. (U. o. Lapland, Ed.) *Barents Studies: Peoples, Economies and Politics*, 1(2), 75-95. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59408/Dyadik_research%20communication.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Dzuke, A., & Naude, M. J. (02 de 2018). Problems affecting the operational procurement process: A study of the Zimbabwean public sector. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 4-13. doi: <https://doi.org/10.4102/jtscm.v11i0.255>
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean - ECLAC. (2019). *Critical obstacles to inclusive social development in Latin America and the Caribbean Background for a regional agenda* (Vol. 1). (N. U. NU, Ed.) Santiago, Chile: Naciones Unidas - NU. Recuperado el 17 de 04 de 2020, de https://crds.cepal.org/3/sites/crds3/files/19-00579_cds.3_nudos_criticos_web.pdf
- Feliciano, A., Bastos de Carvalho, L., Busanelli de Aquino, A., & Rocha de Azevedo, R. (04 de 2019). Lack of institutional work and organizational change failure in Brazilian local governments. *Journal of Public Administration*, 53(2), 375-391. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170404>
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social - FUNDES. (03 de 2017). *Función pública en los gobiernos locales* (Vol. 1). (D. d. DEP, Ed.) Antiguo Cuscatlán, El Salvador, Centroamérica. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://latinamerica.hss.de/>: https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migratio_n-230607/Documento_Funcion_publica_en_gobiernos_locales.pdf

- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social - FUNDES. (03 de 2017). <https://latinamerica.hss.de/>, Publicación Función Pública en los Gobiernos Locales. (F. S. FUNDES, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migratio n-230607/Documento_Funcion_publica_en_gobiernos_locales.pdf
- FUNDES. (03 de 2017). *Función pública en los gobiernos locales* (Vol. 1). (D. d. DEP, Ed.) Antiguo Cuscatlán, El Salvador, Centroamérica: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migratio n-230607/Documento_Funcion_publica_en_gobiernos_locales.pdf
- FUNDES. (03 de 2017). <https://latinamerica.hss.de/>, Publicación Función Pública en los Gobiernos Locales. (F. S. FUNDES, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migratio n-230607/Documento_Funcion_publica_en_gobiernos_locales.pdf
- Gatica Villarroel, L., & Lagos Flores, R. (12 de 2018). Recursos humanos en la gestión municipal chilena: apuntes de su estado actual. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*(14), 52-68. Recuperado el 7 de 11 de 2020, de <https://www.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aldRevista=3&R01HNoPortal=true&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=51&t59aContenido=5&t59aCorrelativo=1&t59aVersion=1&t59aNumEjemplar=14>
- Gómez , J., & Ángeles , A. (2019). Diseño de un sistema meritocrático para la gestión del capital humano en la Municipalidad de Chiclayo 2015 – 2017. (U. d. Porres, Ed.) *Gobierno y Gestión Pública*, 4(2), 84-98. doi:<https://doi.org/10.24265/iggp.2017.v4n2.06>
- Hallunovi, A., Osmani, E., & Bashi, E. (2014). Ethics in Public Administration. (F. Verlag, H. Germany, I. College, & P. Kosovo, Edits.) *Iliria International Review*, 4(1), 201-2015. doi:10.21113/iir.v4i1.61
- Hernández Bonivento, J. (2016). Diseño institucional para el gobierno abierto municipal: propuesta de medición y análisis del caso chileno. (U. N. Litoral, Ed.) *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(27), 101-128. Recuperado el 29 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3375/337548646004.pdf>
- Hurtado, A., & Vallejos, R. (Noviembre de 2015). La Gestión y Panificacion municipal en el Perú. *Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, Vol. 28(N. 4, 110-118). Obtenido de <http://200.10.150.204/index.php/tecnologica/article/view/407/286>
- ILPES. (2014). *Repositorio de CEPAL*. Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf
- ILPES. (12 de 10 de 2017). *Plan Barómetro Mejorando la Calidad de la Planificación*. (I. L. ILPES, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de https://repositorio.cepal.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42186/1/S1700720_es.pdf

- INEI. (2016). *Perú: Línea Base de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 2016*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 20 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1429/libro.pdf
- INEI. (31 de 12 de 2018). <https://www.inei.gob.pe/>, Publicación Perú: Indicadores de gestión Municipal 2018. (I. N. Informática, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/>: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1636/libro.pdf
- INEI. (2019a). *Informe Técnico de evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 19 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1646/libro.pdf
- INEI. (2019b). Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019. En I. N. INEI, *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019* (págs. 13-14). Lima, Lima, Perú. Recuperado el 03 de 05 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1653/resumen.pdf
- Inga-Berrosipi, F., & Arosquipa Rodríguez, C. (08 de 2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. (R. p. pública, Ed.) *Revista peruana de medicina experimental en salud pública*, 36(2), 312-318. doi:<http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. (12 de 10 de 2017). *Plan Barómetro Mejorando la Calidad de la Planificación*. (I. L. ILPES, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://repositorio.cepal.org/>: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42186/1/S1700720_es.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Perú: Línea Base de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 2016*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 20 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1429/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (31 de 12 de 2018). <https://www.inei.gob.pe/>, Publicación Perú: Indicadores de gestión Municipal 2018. (I. N. Informática, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/>: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1636/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019a). *Informe Técnico de evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 19 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019b). Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019. En I. N. INEI, *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019* (págs. 13-14). Lima, Lima, Perú. Recuperado el 03 de 05 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1653/resumen.pdf
- Inter American Development Bank - IDB. (2018). <https://publications.iadb.org/>, Better Spending for Better Lives How Latin America and the Caribbean Can Do More with Less. (I. A. IDB, Editor) Recuperado el 07 de 08 de 2019, de <https://publications.iadb.org/>: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Better-Spending-for-Better-Lives-How-Latin-America-and-the-Caribbean-Can-Do-More-with-Less.pdf>
- Madero Gómez, S. M. (07 de 2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. (I. Administrativa, Ed.) *Investigación Administrativa*, 48(124), 19. Recuperado el 08 de 12 de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf>
- Maraví Mustto, G. (15 de 03 de 2016). <https://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/>: <https://www.gestiopolis.com/fortalecimiento-las-oficinas-recursos-humanos-las-municipalidades-del-peru/>
- Matas, A. (03 de 2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. (I. d. Educativo, Ed.) *Revista Electrónica de Investigación Educativa - REDIE*, 20(1), 38-47. doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mesía, R. (Enero-Junio de 2007). *Revistas de investigación UNMSM*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/3624/2933>
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (17 de 10 de 2020). <https://ofi5.mef.gob.pe/>. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://ofi5.mef.gob.pe/>: <https://ofi5.mef.gob.pe/invierte/pmi/consultapmi>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. (2017). *Política Nacional de Vivienda y Urbanismo (Documento para Discusión)*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS, Lima. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. Recuperado el 28 de 07 de 2019, de <http://www.cap.org.pe/>: [http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo\(borrador-doc.para_discusion\).pdf](http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo(borrador-doc.para_discusion).pdf)
- Molina Sanso, F. R., Cruz González, I., Álvarez Torres, M. T., Méndez Jurjo, N., & Castro Pérez, Y. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 10(2), 108-120. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir07216.pdf>

- MVCS. (2017). *Política Nacional de Vivienda y Urbanismo (Documento para Discusión)*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS, Lima. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. Recuperado el 28 de 07 de 2019, de <http://www.cap.org.pe/>: [http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo\(borrador-doc.para_discusion\).pdf](http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo(borrador-doc.para_discusion).pdf)
- Narbondo, P. (05 de 2015). Las tentativas y proyectos de reforma del sistema de gestión de los recursos humanos en Uruguay: ¿nueva gestión pública o neoweberianismo? (C. L. Desarrollo, Ed.) *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(61), 177-208. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357535434006>
- Oliveira Camilo, S. P., Alves Manenti, R. V., & Yamaguchi, C. K. (12 de 2018). Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. (U. F. Catarina, Ed.) *Revista de Ciências da Administração : RCA*, 20, 8-23. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018.V20nespp8>
- PCM. (20 de 04 de 2013). <http://www.pcm.gob.pe/>, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. (P. d. PCM, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <http://www.pcm.gob.pe/>: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Pichilingue, F. V., & Mamani, B. (2017). Gestión municipal para el desarrollo sostenible. *BIG BANG - Faustiniiano*, 6(1), 1-5. Obtenido de <http://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/BIGBANG/article/view/49>
- Pichilingue, F., & Mamani, B. (Enero - Marzo de 2017). Gestión municipal para el desarrollo sostenible. *Big Bang Faustiniiano*, 6(1), 19-23. Obtenido de <https://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/BIGBANG/article/view/49/47>
- Presidencia del Consejo de Ministro - PCM. (05 de 05 de 2020). <https://www.geoperu.gob.pe/>. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.geoperu.gob.pe/>: <https://www.geoperu.gob.pe/reporte/140101>
- Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. (20 de 04 de 2013). <http://www.pcm.gob.pe/>, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. (P. d. PCM, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <http://www.pcm.gob.pe/>: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Quispe et al. (2020). Tesis Doctoral :Modelo de open government para optimizar la gestión municipal del gobierno local de Jayanca. *Journal of Business and entrepreneurial Studies*, 287-384. doi: <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.149>
- San Miguel-Giralt, J. (12 de 2017). Contratación Pública y Colusión. Derecho de Competencia frente al Derecho Administrativo. (P. U. Javeriana, Ed.) *Vniversitas*(135), 377-419. doi:<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj135.cpcd>
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones*. (E. Uniantes, Ed.) Bogotá - Colombia, Bogotá - Colombia, Colombia. Recuperado el 13 de 07 de 2020, de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf

Sanabria- Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (Vol. Primer). (Uniandes, Ed.) Bogotá, Colombia: Kimpres S. A. S. Recuperado el Mayo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/295402984_Gestion_estrategica_del_talento_humano_en_el_sector_publico_estado_del_arte_diagnostico_y_recomendaciones_para_el_caso_colombiano

Sánchez Juárez, S. V. (2014). Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. (U. N. Trujillo, Ed.) *Ciencia y Tecnología*, 10(3), 49-65. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/708/639>

Saquicoray Ávila, P. P., Alegría-Herrera, D. E., & Infantas Bendezú, L. V. (12 de 2017). Capacidades de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. Región Huánuco 2016. (Balance's, Ed.) *Balance's*, 5(6), 10-15. Recuperado el 08 de 12 de 2019, de <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/viewFile/112/96>

Secretaría de Gestión Pública - SGP. (25 de 04 de 2016). <http://sgp.pcm.gob.pe/>, Sitio Web Gestión Pública. (S. d. SGP, Editor) Recuperado el 27 de 07 de 2019, de <http://sgp.pcm.gob.pe/>: <http://sgp.pcm.gob.pe/?s=diagnostico+gestion+publica>

SERVIR. (22 de 06 de 2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. (A. N. SERVIR, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 26 de 05 de 2020, de <https://storage.servir.gob.pe/>: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

SERVIR. (29 de 12 de 2017). *Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos*. (A. N. SERVIR, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 26 de 05 de 2020, de <https://storage.servir.gob.pe/>: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf#page=3>

Strøm Synnevåg, E., Amdam, R., & Fosse, E. (2019). Legitimising Inter-Sectoral Public Health Policies: A Challenge for Professional Identities? (I. J. Care, Ed.) *International Journal of Integrated Care*, 19(4). doi:<http://doi.org/10.5334/ijic.4641>

Tapia Cruz, M. O. (Ed.). (06 de 2016). El capital intelectual como factor elemental para la calidad de servicios y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno. *Comuni@cción*, 7(1), 5-15. Recuperado el 15 de 04 de 2020, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v7n1/a01v7n1.pdf>

Vallejo Chávez, L. M. (2016). <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/>, Libro Gestión del Talento Humano. (L. M. Vallejo Chávez, Editor) Recuperado el 23 de 07 de 2019, de <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/>: <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

ANEXOS

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala
Variable Independiente: Modelo de Gestión del Talento Humano.	Para el (ILPES, 2014) la gestión del talento humano está ligado a la gestión del recurso humano, factor clave en la manera de administrar y gestionar las personas, a través de prácticas y modelos que dotan de mejores condiciones al personal, para mejorar la gestión pública, teniéndose que el modelo por competencias es el que privilegian las leyes en la actualidad, siendo las competencias, según (SERVIR, 2016), las particularidades personales que inciden en el adecuado desempeño laboral, señalando (SERVIR, 2017) dos tipos de competencias: Transversales del Servicio Civil de alcance general a los servidores públicos y Genéricas del Grupo de Directivos Públicos ligadas con el puesto y función del extracto directivo, obedeciendo a principios y valores que deben cumplir los servidores civiles.	El modelo del talento humano se sustenta en la gestión por competencias, proporcionando una lógica sistémica que permite mejorar la gestión municipal instaurando una gestión por resultados.	Fundamento Teórico	Antecedentes y teorías que sustentan el modelo de gestión del talento humano	Revisión documental	
			Base Legal	Normatividad específica que viabiliza el modelo de gestión del talento humano		
			Lógica de la propuesta	Flujo de trabajo en la que se enmarca el modelo de gestión del talento humano		

Variable 2: Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Según el (FUNDES, 2017), el gobierno local es el ente mediato a las necesidades y soluciones que demanda la población de su territorio, siendo indispensable como lo sostiene (SERVIR, 2017), contar con una adecuada gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa y gestión por competencias disponiéndose de talento humano altamente capacitados, identificados y motivados con competencias que permitan desempeñar en mejores condiciones las labores y funciones encomendadas que permita instaurar una gestión moderna orientada a resultados.	El diagnóstico de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo abordado desde la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias y gestión por resultados es un instrumento fundamental para proponer un modelo de gestión del talento humano con una lógica de intervención y flujo de trabajo exitoso.	Gestión del Entorno Político	Articulación con el entorno político (Ítems del 1 al 3).	Cuestionario	Escala Likert
				Liderazgo de los directivos (Ítems 4).		
				Convenios de cooperación interinstitucional para la implementación del PEI.	Ficha de Observación	
				Reuniones interinstitucionales realizadas para la implementación del PEI.		
				Acuerdos intersectoriales asumidos para la implementación del PEI.		
				Acuerdos intersectoriales concretados para la implementación del PEI.		
				Audiencias Públicas realizadas para elaborar el PEI.		
				Audiencias Públicas realizadas para socializar la implementación del PEI.		
				Informes anuales amigables difundidos por la web de la Entidad.		

			Gestión Estratégica	Planificación de los Recursos Humanos. (Ítems del 5 al 8).	Cuestionario	Escala Likert
				PEIs colgados en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen Planes de Desarrollo de las Personas.	Ficha de Observación	
				POIs colgados en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen Planes de Desarrollo de las Personas.		
				Planes de Desarrollo de las Personas elaborados		
				Planes de Desarrollo de las Personas implementados según nivel (parcial o total).		
			Gestión Operativa	Capacidad de gestión (Ítems del 9 al 10)	Cuestionario	Escala Likert
				Trabajo en equipo (Ítem 11)		
				Vocación de servicio (Ítem 12)		
				Informes trimestrales, semestrales y anuales de implementación del PEI.	Ficha de Observación	
				Informes trimestrales, semestrales y anuales de implementación del POI		
Planes Anuales de Contratación implementados adecuadamente por el personal.						
Herramientas para la comunicación y coordinación automatiza (informes						

				trimestrales, semestrales, anuales)		
				Protocolos de atención de calidad al usuario elaborados y socializados por los directivos al personal.		
				Estado de la infraestructura y equipamiento donde se desempeña el personal.		
			Gestión por Competencias	Gestión del rendimiento (Ítems del 13 al 14).	Cuestionario	Escala Likert
				Gestión de la compensación (Ítem 15).		
				Gestión de las relaciones humanas y sociales (Ítems del 16 al 17).		
				Convocatorias para contratar personal colgadas en la página web de la Entidad	Ficha de Observación	
				Evaluaciones al personal anualizado.		
				Personal según rendimiento en evaluación de personal		
				Planes de mejora para el rendimiento del personal elaborados e implementados		
				Personal recompensando por su desempeño según criterio (reconocimientos, incentivos, ascensos)		
				Estrategias adoptadas para resolución de conflictos entre el personal		

				Iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales		
				Iniciativas de mejora institucional proporcionadas por el personal		
			Gestión por Resultados	Gestión del empleo (Ítem 18).	Cuestionario	Escala Likert
				Gestión del desarrollo (Ítem 19).		
				Organización del trabajo (Ítems del 20 al 22).		
				Personal según estructura funcional, régimen laboral y grado educativo para la implementación del PEI y POI de la Entidad.	Ficha de Observación	
				Personal según criterio (cumplen o no puesto laboral que desempeña) de acuerdo a CAP y otros documentos de gestión de la Entidad.		
				Proyectos de Inversión Pública ejecutados para reducir brechas		
				Reporte de Brechas reducidas		
				Documentos de gestión actualizados y difundidos en la web de la Entidad		

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2020

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2020.

INFORMACIÓN GENERAL.

Cargo Funcional:
Área:

Condiciones Laborales				Experiencia Laboral	
Decreto Legislativo 276		Decreto Legislativo 276- 728 Indeterminado		Menos de 2 años	
Plazo indeterminado		Plazo Fijo		Entre 2 y 10 años	
Cas				Más de 10 años	

A continuación se formula una serie de ítems, el cual deberá marcar con una (X) la respuesta que considere apropiada, según le escala valorativa.

ESCALA VALORATIVA				
1	2	3	4	5
Estoy totalmente en desacuerdo	Estoy parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Estoy parcialmente de acuerdo	Estoy totalmente de Acuerdo

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Gestión del Entorno Político					
1	Los directivos tienen la capacidad de generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI).					
2	Los directivos consiguen que la población sienta confianza en la gestión municipal al involucrarlos en la elaboración y monitoreo del PEI.					
3	Los directivos implementan acciones estratégicas en coordinación y cooperación con el personal a su cargo.					
4	Los directivos ejercen liderazgo empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación, sintiéndose parte fundamental en la gestión institucional.					
	Dimensión 2: Gestión Estratégica					
5	Los directivos toman decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI.					
6	Los directivos realizan continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI.					
7	Los directivos elaboran un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.					
8	Los directivos implementan el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR					

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
	Dimensión 3: Gestión Operativa					
9	Los directivos monitorean y orientan al personal para que los procesos operativos se desarrollen articulados al POI y a las normas vigentes.					
10	La infraestructura en la que se desarrolla las funciones es adecuada y cumple con estándares de seguridad en el trabajo.					
11	Los directivos propician un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal.					
12	El personal muestra vocación de servicio hacia la población brindando una atención de calidad					
	Dimensión 4: Gestión por Competencias					
13	El reclutamiento y contratación de personal se efectúa a través de convocatorias públicas y transparentes.					
14	El personal es evaluado permanentemente en consideración al cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión.					
15	Existe una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño; es decir se hacen reconocimientos, se dan incentivos y ascensos.					
16	Existe un área de bienestar social que atiende los diversos problemas que aquejan al personal brindando ayuda integral					
17	Los directivos se preocupan por sus colaboradores y atienden sus problemas de manera empática.					
	Dimensión 5: Gestión por Resultados					
18	El personal desarrolla sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, tomando decisiones autónomas y responsables.					
19	Los bienes y servicios ofertados por la Municipalidad son de calidad y están ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población.					
20	Se difunden informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población					
21	Se cuenta con una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias					
22	Los directivos dirigen un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal					

Fuente: Elaboración propia

Edad	
Sexo	

Población y Muestra

Población	Muestra
1832	45
Trabajadores	Servidores Públicos

Fuente: Elaboración propia

Personal MPCH al 31-08-2020

CATEGORIA DE OCUPACION	TOTAL PERSONAL	CONDICION LABORAL							
		REGIMEN LABORAL DEL D. L. N° 276				REGIMEN LABORAL D. L. N° 728		REGIMEN ESPECIAL CAS D.L. N°1057	
		NOMBRADOS		CONTRATADOS					
		MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE				
TOTAL DE PERSONAL AL 31 - 12-2019	1871	168	235			272	955	78	163
Funcionarios y/o Directivos (incluya a los cargos de confianza)									
1. Funcionarios y/o Directivos	46	3	3					12	28
Empleados									
2. Profesionales	95	32	44			3	6	1	9
3. Técnicos	338	100	107			25	62	16	28
4. Auxiliares	1392	33	81			244	887	49	98
TOTAL DE PERSONAL AL 31 - 08-2020	1832	163	225			268	945	73	158

Fuente: Elaboración propia

Estadística de Fiabilidad de la Variable Gestión Municipal

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
,966	22

Fuente: Elaboración propia

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de talento humano para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta o Guion de entrevista para Diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Lily Fernández Pasapera

IV. DECISIÓN:

OBSERVACIONES:

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 29 de julio del 2020

Dra. BERTILA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

Firma


Dra. BERTILA HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

DNI N°16526129

EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de talento humano para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta o Guion de entrevista para Diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Lily Fernández Pasapera

IV. DECISIÓN:

OBSERVACIONES:

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 29 de julio del 2020

Dr. LINDON VELA MELENDEZ

Firma



EXPERTO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de talento humano para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta o Guion de entrevista para Diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

III. TESISISTA:

Mg. Lily Fernández Pasapera

IV. DECISIÓN:

OBSERVACIONES:

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 29 de julio del 2020

Dr. MARCO ANTONIO CARRASCO CHAVEZ

Firma


DR. MARCO ANTONIO CARRASCO CHÁVEZ
REGISTRO ÚNICO DE COLEGIACIÓN N°11401
DIRECTOR REGIONAL DE DESARROLLO Y
HABILITACIÓN PROFESIONAL

EXPERTO

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA

Conceptualización del Modelo de Gestión del Talento Humano



Elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

Los diferentes autores consultados en la presente investigación coinciden que el recurso humano es el elemento fundamental en la organización indistintamente de si es pública o privada. También existe amplio consenso en cuanto a que la adecuada gestión del talento humano es clave para la exitosa gestión institucional.

De esta premisa no hay duda que la gestión del talento humano, entendida como la forma de aprovechar y potenciar el recurso humano es crucial, teniéndose que, de acuerdo a SERVIR, la GTH implica combinar adecuadamente la Gestión del Entorno Político, la Gestión Estratégica, la Gestión Operativa, la Gestión por Competencias y la Gestión por Resultados.

En efecto, el modelo propuesto, basado en lo que plantea SERVIR, articula estos componentes y los dimensiona a la gestión municipal, permitiendo un trabajo articulado en la planificación municipal colaborativa, a través de la participación de directivos de diferentes instituciones en el PEI Municipal y en su implementación a través de convenios interinstitucionales y constantes reuniones de trabajo interinstitucionales, asumiéndose y cumpliéndose acuerdos interinstitucionales y la realización de audiencias públicas involucrando a la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión municipal y la socialización de información amigable a la ciudadanía de lo que viene desarrollando la municipalidad; así como permite la coordinación y cooperación entre los directivos y el personal a su cargo y la promoción de liderazgo de los directivos empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación.

En ese sentido el modelo se ha diseñado poniendo en el centro a la persona, la misma posee habilidades y destrezas propias, siendo ésta la que planifica, implementa, monitorea y evalúa, por lo tanto, el ciclo que se cumpla o se rompa éste ciclo en la gestión municipal, dependerá en gran medida de las personas o colaboradores, indistintamente de la modalidad de contrato y nivel jerárquico, por ello el modelo contempla la toma de decisiones en base a lo establecido en el PEI

garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI, realizar continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI, elaborar Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, implementar el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR, colgar el PEI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyan PDP, colgar el POI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyan PDP.

Pero el modelo requiere que estas personas o recurso humano, disponga de los recursos y capacidades para ejercer en óptimas condiciones las labores encomendadas, por ello, el modelo incluye la mejora de la infraestructura en la que se desarrolla las funciones cumpliendo con estándares de seguridad en el trabajo, inducir a que los directivos propicien un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal, promover la vocación de servicio hacia la población brindando una adecuada atención del personal, elaborar informes trimestrales, semestrales y anuales de implementación del PEI, controlar que el personal implemente adecuadamente los Planes Anuales de Contratación, fomentar la articulación entre áreas orgánicas, proporcionar herramientas para la comunicación y coordinación automatizada.

Enfoque que motivó a que el modelo propuesto propicie un adecuado reclutamiento y contratación de personal, evaluación del personal para el cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión, generar una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño, disponer de área de bienestar social para el personal, inducir el interés de los directivos por sus colaboradores, realizar evaluaciones al personal anualizado acorde a su perfil y función, aprovisionar el legajo ordenado de acuerdo al rendimiento en evaluación del personal para la adecuada gestión del recurso humano, elaborar e implementar planes de mejora para el rendimiento del personal, ofrecer recompensas al personal por su desempeño, implementar estrategias para resolución de conflictos entre el personal e iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales e iniciativas para la mejora institucional proporcionadas por el personal, controlar que el

personal desarrolle sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, ofertar bienes y servicios de calidad, ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población, difundir informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población, instaurar una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias, instaurar un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal, ofrecer herramientas de control que determine si cumplen o no el personal el puesto laboral que desempeña de acuerdo al CAP y otros documentos de gestión de la Entidad, mejorar la capacidad de gestión en la ejecución de las inversiones, implementar un sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas, reducir las brechas sociales existentes.

El modelo busca que el talento humano desarrolle con pasión y empatía sus funciones, para ello pone a disposición una gama de estrategias anteriormente descritas, pues, como un barco que requiere de capitán, de brújula y de faro, el recurso humano requiere de un modelo que gestione su talento para ofrecer bienes, servicios y obras de calidad a la ciudadanía que son la razón y motivo de ser de la municipalidad y, atender sus necesidades y demandas no es una cuestión de menoscabo sino de alto compromiso moral y ético.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar la(s) teoría(s) que sustentan el modelo de gestión del talento humano
- ✓ Identificar el fundamento legal que respaldan el modelo de gestión del talento humano
- ✓ Establecer los pilares y principios en los que se basa el modelo de gestión del talento humano

- ✓ Establecer los lineamientos para la gestión del entorno político, gestión estratégica, gestión operativa, gestión por competencias y gestión por resultados para mejorar la gestión de la MPCH.

TEORÍAS

De la revisión documental se identificaron tres teorías: Las 2 primeras: 1) Teoría del Talento Humano y; 2) Teoría de la Gestión Municipal, las mismas actúan, para el presente modelo, como un binomio inseparable que heredan y comparten un fundamento legal, pilares y principios; y la 3) La gestión humanista que parte del entendido de que el ser humano es la razón de ser de cualquier actividad humana.

- 1) Teoría de la gestión del talento humano, desde esta teoría se seleccionaron los cinco componentes que conforman el modelo propuesto, en alineamiento a SERVIR: 1) Gestión del Entorno Político, 2) Gestión Estratégica, 3) Gestión Operativa, 4) Gestión por Competencias y, 5) Gestión por Resultados.
- 2) Teoría de la gestión municipal, esta teoría establece que los gobiernos locales son la escala inmediata a la atención de las demandas de los ciudadanos, siendo para ello imprescindible disponer de recurso humano cualificado con la instauración de una gestión basada en la del talento humano.
- 3) Teoría de la gestión humanista, esta teoría parte de entender que la persona es la razón de ser de cualquier actividad humana, incluida la constitución y operación de organizaciones de cualquier índole, así mismo establece que todas las organizaciones deberán buscar la mejora del ser humano, sin importar cuál sea su ámbito de acción o de incidencia, ya que un personal motivado y valorado dará mejores resultados a la institución. (Arandia & Portales, 2015)

FUNDAMENTOS

El modelo de talento humano se fundamenta en la Epistemológica, Axiología, Praxiología y la fundamentación Normativa,

- ✓ **Fundamentación Epistemológica:** Genera conocimiento a través de la combinación de las dos teorías, y Mira al ser humano (trabajador) desde una perspectiva integral
- ✓ **Fundamentación Axiológica:** identificó los principios morales sobre los cuales se construye la gestión desde el deber ser, y que dieron origen a los valores normativos que rigen el comportamiento de la institución.
- ✓ **Fundamentación Praxiológica,** Desde una perspectiva operativa, se mostrará algunos de los aspectos operativos que permiten visualizar las acciones que la institución debería operar con base en un modelo de gestión.
- ✓ **Fundamentación Normativa,** el modelo de talento humano se fundamenta en el cumplimiento y alineamiento en la normativa vigente en la materia, desde donde se tiene:
 - 1) **Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y su reglamento actualizado por Decreto Supremo N° 127-2019-PCM,** en cuyo Artículo 37.- Ciclo de la Gestión del Rendimiento, establece que éste es un ciclo continuo en la entidad, contemplando las fases de planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación que recoge el sentir y opinión, tanto del evaluador como del evaluado en una complementariedad que busca la mejora de la gestión institucional.
 - 2) **Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su modificatoria Decreto Legislativo N° 1446,** que instaura la gestión por resultados, instaurando la cadena de valor pública para ofrecer bienes, servicios y bienes de calidad a la población para lo cual establece la

articulación de políticas y planes a todo nivel, personal meritocrático, gestión por procesos y gestión del conocimiento.

3) **Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y su Texto Único Ordenado (TUO) aprobado con Decreto Supremo N° 004-2019-JUS**, el cual establece los procedimientos administrativos, enmarca el derecho administrativo dotando de los lineamientos para una efectiva gestión pública por parte de los servidores públicos.

4) **Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades que en su Art. II** resalta que éstos son autónomos política, económica y administrativamente para realizar actos de gobierno, administrativos y de administración, precisamente el modelo permite efectuar actos administrativos y de administración.

PILARES

El modelo dispone de cinco pilares:

Pilares del modelo GTH



Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se establece que los pilares que dan soporte al modelo GTH son los de Gestión por Competencias y Gestión por Resultados, pues como ya se ha advertido disponer con personal con capacidades y en los puestos según su

perfil es clave; así como orientar la gestión a resultados que implica ofrecer bienes, servicios y obras de calidad, cimientos sobre los que se sostienen los pilares de Gestión Estratégica y Gestión Operativa, entendiéndose que el planeamiento es cíclico, debiéndose articular el PEI con el POI, pilares que establecen el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación como fases trascendentales, ubicándose en la cúspide el pilar de Gestión del Entorno Político que es la capacidad de articular, consensuar y establecer alianzas interinstitucionales para el logro de los objetivos institucionales.

PRINCIPIOS

En alineamiento con la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, el Modelo de Gestión del Talento Humano se rige por 11 principios:

- a) **Interés general.** Requerimiento de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
- b) **Eficacia y eficiencia.** Uso óptimo de recursos públicos para alcanzar objetivos y brindar prestación de servicios públicos de calidad a la población.
- c) **Igualdad de oportunidades.** Reglas generales sin discriminación de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole
- d) **Mérito. Sustentada** en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.
- e) **Provisión presupuestaria.** Disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado todo acto público.
- f) **Legalidad y especialidad normativa.** Primacía de la ley, la normativa de SERVIR se somete a la Constitución Política como máxima norma.
- g) **Transparencia.** Información confiable y de accesibilidad pública oportuna.
- h) **Rendición de cuentas de la gestión.** Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.
- i) **Probidad y ética pública.** Promoción de una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles. Éstos actúan de acuerdo con los

principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes que requieran la función pública.

- j) **Flexibilidad.** El Servicio Civil procura adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados.
- k) **Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.** La presente Ley otorga al servidor civil adecuada protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.

A su vez, dado que el Modelo de Gestión del Talento Humano mejora la Gestión Municipal, éste, como ya se indicó se rige por las normas y disposiciones municipales se obedecen a los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo, como se establece en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Estos principios se desprenden de lo establecido por SERVIR.

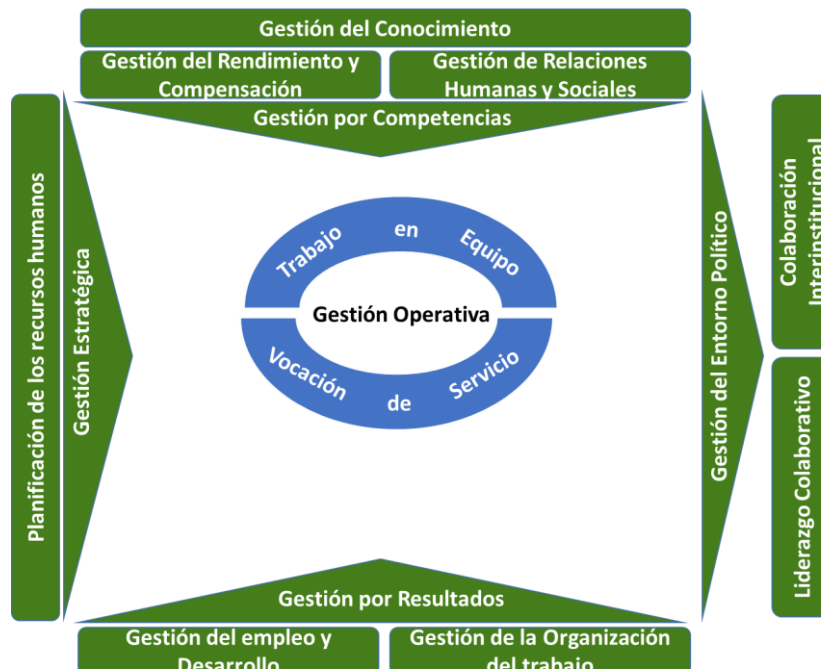
CUADRO DE CONTENIDO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COMPONENTES	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
ENTORNO POLITICO	Promoción de la colaboración interinstitucional	Generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del PEI	Celebración de convenios y desarrollo de mesas técnicas de trabajo con servidores de las instituciones que intervienen en el ámbito de la MPCH	01 coordinador de colaboración interinstitucional / Materiales de oficina	Área de Participación Ciudadana MPCH	Listas de chequeo/listas de asistencia, mesas, panel fotográfico, otros
	Fomento de liderazgo colaborativo	Generar liderazgo en los directivos empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación	Capacitación en competencias gerenciales/capacitación en aspectos operativos y misionales	Sala de conferencias, computadoras Capacitadores Conferencista Material de oficina	Área de Recursos Humanos de la MPCH	Plan de Desarrollo de las Personas / Lista de capacitación / Fichas de entrada y salida de las capacitaciones / reporte de resultados por áreas usuarias
GESTION ESTRATEGICA	Implementación de los documentos de planificación y gestión	Promover cultura en planificación estratégica institucional	Implementación del PDP, PEI y POI para la toma de decisiones asertivas	Materiales de oficina / Tablero de control	Área de Recursos Humanos y Planificación	PDP/PEI/POI
GESTION OPERATIVA	Impulso del trabajo en equipo	Generar trabajo en equipo	Proveer de adecuada infraestructura, recursos humanos y logísticos	Materiales de oficina / Tablero de control	Área de Recursos Humanos / Gerencia Municipal	PEI y POI implementados / cumplimiento de metas

COMPONENTES	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
GESTION POR COMPETENCIAS	Fomento del adecuado reclutamiento de personal, recompensas y gestión de legajo	Promover la adecuada gestión del talento humano	Convocatorias de personal transparentes, incentivos al personal y ordenamiento del legajo de personal	Materiales de oficina / Tablero de control	Área de Recursos Humanos	PDP/PEI/POI
			Sistema de control de personal	Software	Área de Recursos Humanos	PDP/PEI/POI
GESTION POR RESULTADOS	Desarrollar un aplicativo o sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas	Ofertar bienes y servicios de calidad, ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población	Elaborar un software de datos abiertos para difundir información de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas	Software	Área de Planificación de la MPCH	PEI/POI

CONTENIDOS

Los cinco componentes del modelo GTH se conceptualiza según se aprecia en la siguiente figura:



Componentes del Modelo de Gestión del Talento Humano

Estos se describen a continuación:

1. Gestión del Entorno Político

La gestión del entorno político se mejorará a partir de la colaboración interinstitucional y el liderazgo colaborativo.

- Respecto a la colaboración interinstitucional, ésta se enfoca en implementar seis estrategias:
 - a) Generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del PEI.
Para esto se deberán desarrollar mesas técnicas de trabajo con servidores de las instituciones que intervienen en el ámbito de la MPCH.
 - b) Celebrar convenios de cooperación interinstitucional para la implementación del PEI.

La diversidad de actores que intervienen en el ámbito de la jurisdicción de la MPCH, es un espacio idóneo para buscar alianzas en la implementación del PEI como la academia, la empresa privada, las organizaciones sociales y gremiales, para ello se deberá celebrar convenios de cooperación interinstitucional.

- c) Realizar reuniones interinstitucionales para la implementación del PEI.

Éstas reuniones con diferentes servidores públicos de los actores locales, permitirá unificar acciones e intervenciones, reduciendo la duplicidad de proyectos y esfuerzos, para ello se deberá calendarizar a lo largo del año fiscal las reuniones.

- d) Celebrar e implementar acuerdos interinstitucionales para la implementación del PEI.

De las reuniones anteriormente indicadas se establecerán acuerdos, los mismos demandan de un seguimiento para evidenciar su avance, para lo cual se deberá elaborar una matriz de seguimiento de acuerdos designando como responsable de dicha labor a la oficina de planificación y presupuesto.

- e) Involucrar a la ciudadanía en la elaboración y monitoreo del PEI.

Para ello se deberá talleres participativos, los cuales permitan recoger las necesidades y someter al diálogo la priorización de las intervenciones (Acciones Estratégicas Institucionales) previstas en el PEI vigente.

- f) Realizar audiencia pública para elaborar y socializar la implementación del PEI.

Es fundamental desarrollar audiencias en base al PEI, de esta manera se garantiza la transparencia y el monitoreo social, con lo cual paulatinamente se irá recuperando la confianza de la población en la gestión municipal.

- En relación a liderazgo colaborativo, se plantea desarrollar dos acciones estratégicas:

- a) Generar liderazgo en los directivos empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación.

Generar apasionamiento en el desarrollo de las funciones del personal es una tarea crucial, para ello es importante el liderazgo de los directivos para que estos logren que los colaboradores se sientan útiles y en constante aprendizaje y fortalecimiento y valoración de su trabajo.

- b) Implementar acciones estratégicas en coordinación y cooperación entre los directivos y el personal a su cargo.

A partir de lo cual se generará un escenario interno y externo de sinergias que permitirán efectuar una adecuada gestión del entorno político, pues como ya se ha indicado, las municipalidades son actores con poder que requieren de otros actores y del personal para alcanzar sus objetivos y metas.

2. Gestión Estratégica

La gestión estratégica prevé la planificación de los recursos humanos, a través de tres estrategias:

- a) Toma de decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI.
- b) Elaboración e implementación de Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.
- c) Colgar el PEI y POI en el aplicativo CEPLAN V.01 que incluyen PDP.

De esta manera se garantiza una cultura de planificación del recurso humano enfocado al cumplimiento del planeamiento estratégico institucional.

3. Gestión Operativa

Para una adecuada gestión operativa, se plantea generar trabajo en equipo y vocación de servicio.

- El Trabajo en equipo prevé:
 - a) Mejorar la infraestructura con estándares de seguridad en el trabajo.

- b) Inducir a que los directivos propicien un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal.
- c) Controlar que el personal implemente adecuadamente los Planes Anuales de Contratación.
- d) Fomentar la articulación entre áreas orgánicas, proporcionar herramientas para la comunicación y coordinación automatizada
- Por su parte, para la vocación de servicio se prevé:
 - a) Promover una atención de calidad del personal al usuario.

El trabajo en equipo y la vocación de servicio, permiten ofrecer bienes, servicios y obras de calidad a la población.

4. Gestión por Competencias

Para la efectiva gestión por competencias se establece efectuar gestión del rendimiento y compensación, gestión de relaciones humanas y sociales y gestión de conocimiento.

- Respecto a la gestión del rendimiento y compensación, se establece:
 - a) Adecuados procesos de reclutamiento y contratación de personal, evaluación del personal para el cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión.
 - b) Generar una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño.
 - c) Aprovisionar el legajo ordenado de acuerdo al rendimiento en evaluación del personal para la adecuada gestión del recurso humano.
 - d) Elaborar e implementar planes de mejora para el rendimiento del personal.
 - e) Implementar iniciativas colaborativas del personal para cumplimiento de indicadores y metas institucionales e iniciativas para la mejora institucional proporcionadas por el personal
- En cuanto a la gestión de relaciones humanas y sociales se prevé:
 - a) Inducir el interés de los directivos por sus colaboradores.

- b) Disponer de área de bienestar social para el personal.
 - c) Implementar estrategias para resolución de conflictos entre el personal
- Por su parte la gestión del conocimiento plantea:
- a) Elaborar informes trimestrales, semestrales y anuales de implementación del PEI.
 - b) Difundir información institucional amigable por la web de la Entidad a la población.

Con estas tres estrategias se coloca como vector a la gestión por competencias, pues no cabe duda que el talento humano es la clave para una efectiva gestión institucional.

5. Gestión por Resultados

Para la gestión por resultados se plantea la Gestión del Empleo y Desarrollo y la Gestión de la Organización del Trabajo.

- La Gestión del Empleo y Desarrollo plantea:
- a) Ofertar bienes y servicios de calidad, ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población.
 - b) Mejorar la capacidad de gestión en la ejecución de las inversiones.
 - c) Implementar un sistema de brechas para su acceso oportuno y dinámico y evidenciar el aporte de los proyectos de inversión al cierre de estas.
- Por su parte para la Gestión de la Organización del Trabajo se prevé
- a) Implementar un sistema de control de personal, para garantizar que estos desarrollen sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos y que cumplan el perfil del puesto laboral que desempeñan de acuerdo al CAP y otros documentos de gestión de la Entidad.

- b) Instaurar una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias.
- c) Instaurar un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dra. Bertila Hernández Fernández

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con Gestión del Talento humano para mejorar la Gestión de la municipalidad Provincial de Chiclayo me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en Gestión de Talento Humano y Gestión Municipal:
- 1.2. Cargo que ha ocupado:
- 1.3. Institución Educativa donde labora actualmente:
- 1.4. Especialidad:
- 1.5. Grado académico alcanzado:

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

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

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.		x	
Trabajos de autores extranjeros.		x	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Hernández Fernández Bertila
---------------------------------	------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe.....

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión de talento Humano – Gestión Municipal

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremedida.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	X				
2	Representación gráfica de la Propuesta.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

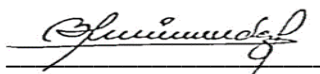
2.2. CONTENIDO

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.			X		
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.			X		
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha:



Firma del experto
DNI N° 16526129

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Bertila Hernández Fernández

Dirección electrónica: bertilahernandez2013@gmail.com

Teléfono N 990219547

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. LINDON VELA MELENDEZ

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con Gestión del Talento humano para mejorar la Gestión de la municipalidad Provincial de Chiclayo me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

3. Datos generales del experto encuestado:

- 3.1. Años de experiencia en Gestión de Talento Humano y Gestión Municipal (Regional): **10 AÑOS**
- 3.2. Cargo que ha ocupado: GERENCIA GENERAL / GERENCIA DE OPERACIONES
- 3.3. Institución Educativa donde labora actualmente: UNPRG - UCV
- 3.4. Especialidad: ECONOMIA
- 3.5. Grado académico alcanzado: DOCTOR

4. Test de autoevaluación del experto:

- 2.2 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

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

- 2.3 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.		X	

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	LINDON VELA MELENDEZ
---------------------------------	-----------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe.....

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión de talento Humano – Gestión Municipal

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	X				
2	Representación gráfica de la Propuesta.		X			
3	Secciones que comprende.		X			
4	Nombre de estas secciones.		X			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.		X			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO


N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.		X			
3	Programaciones de capacitación con profesionales.		X			
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.		X			
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.		X			
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.		X			
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				



2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.		X			
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.		X			
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.		X			

Lugar y fecha: Chiclayo, 21-12-20



Firma de experto
DNI N° 33812802

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: LINDON VELA MELENDEZ.

Dirección electrónica: lvelam@ucvvirtual.edu.pe

Teléfono: 955879398

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: **Dr. MARCO ANTONIO CARRASCO CHÁVEZ**

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con Gestión del Talento humano para mejorar la Gestión de la municipalidad Provincial de Chiclayo me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

5. Datos generales del experto encuestado:

- 5.1. Años de experiencia en Gestión de Talento Humano y Gestión Municipal: 5 Años
- 5.2. Cargo que ha ocupado: Jefe de planeamiento, presupuesto y estudios económicos
- 5.3. Institución Educativa donde labora actualmente: UCV
- 5.4. Especialidad: Gestión Pública y Gobernabilidad
- 5.5. Grado académico alcanzado: Doctor

6. Test de autoevaluación del experto:

- 2.3 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

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

- 2.4 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.		x	
Trabajos de autores extranjeros.		x	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Marco Antonio Carrasco Chávez
---------------------------------	--------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe **La Gestión del Talento Humano en la Gestión Municipal**

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Gestión de talento Humano – Gestión Municipal

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	x				
2	Representación gráfica de la Propuesta.	x				
3	Secciones que comprende.	x				
4	Nombre de estas secciones.	x				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	x				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	x				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	x				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la Propuesta.	x				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	x				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.		x			
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	x				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	x				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	x				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.		x			
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	x				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	x				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	x				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	x				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	x				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	x				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	x				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	x				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	x				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	x				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	x				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	x				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	x				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: 21-12-2020



Firma del experto
DNI N° 43258756

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: **MARCO ANTONIO CARRASCO CHÁVEZ**

Dirección electrónica: mcarrascoch@gmail.com

Teléfono N 979581073

Gracias por su valiosa colaboración.

"Año de la Universalización de la Salud"

Chiclayo, 15 de Junio de 2020

SEÑORA

Lic. Psic. **ERIKA ARAUJO GONZÁLEZ**

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
Chiclayo

ASUNTO : Solicita autorización para realizar investigación

REFERENCIA: Solicitud del interesado de fecha: 15 de Junio 2020

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo (a) cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante : **FERNÁNDEZ PASAPERA LILY**
- 2) Programa de estudios : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
- 3) Mención : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
- 4) Ciclo de estudios : V
- 5) Título de la investigación : Gestión de talento humano para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo
- 6) Asesor : Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto (ORCI -0000-0002-5563-0662)

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

arp (CI).



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
SISGEDO:	754246
EXPEDIENTE:	378920

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Chiclayo, 24 de Agosto del 2020.

OFICIO N° 233 -2020-MPCH-G.RR.HH.

Señora.
MERCEDES COLLAZOS ALARCÓN.
Jefe de la Unidad de la Escuela de Posgrado.
Universidad César Vallejo.

Presente.-

REF. : Carta S/N° - Reg. N° 378920-2020-
SISGEDO.

De mi consideración :

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo cordial a nombre de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y en atención al documento de la referencia, debo indicarle que, se autoriza a la Estudiante de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad **Sra. (ita.) LILY FERNÁNDEZ PASAPERA**, para que realice su proyecto de Tesis denominado **"Gestión de Talento Humano para la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo"**; Proyecto que realizara en el Área de Capacidades de esta Gerencia de Recursos Humanos a cargo de la **Dra. Magdalena Cornejo Farroñán.**

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

Cc. :
Archivo.


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO
Lic. Ps. Erick O. Arriaga González
GERENTE RECURSOS HUMANOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	Variables	Población y Muestra	Diseño	Instrumento
¿El modelo de gestión del talento humano contribuye a mejorar la gestión de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020?	Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo 2020.	Variable Independiente	Población:		Revisión documental
		Modelo de gestión del talento humano	Servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.		
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Muestra:		Instrumento
- Escaso conocimiento del fundamento teórico, marco legal y metodológico para proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	- Identificar el fundamento teórico, marco legal y metodológico para proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	- Gestión de la Municipalidad Chiclayo	45 servidores públicos con rango de directivos que laboran en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Es de Enfoque cuantitativo, de alcance Descriptivo propositivo, de Diseño no experimental y de corte transversal descriptivo.	- Cuestionario o Guion de Entrevista - Fichas de Observación y Sistemas Informáticos Públicos del MEF e INEI.
- Escaso conocimiento de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	- Diagnosticar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, a través de la gestión del Entorno Político, Gestión Estratégica, Gestión Operativa, Gestión por Competencia y Gestión por Resultados				
	- Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.				
	- Validar por juicio de expertos el Modelo de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.				