

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO
ADMINISTRATIVO GENERAL - LEY N° 27444 PARA
FORTALECER LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL
GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS, 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN GESTION PÚBLICA**

AUTORA:

Br. PERALTA AMPUERO, YELKA

ASESOR:

Dr. MONTENEGRO CAMACHO LUIS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PLANIFICACIÓN

CHICLAYO – PERÚ

2017

Página del Jurado

.....
Dr. CENTURIÓN CABANILLAS CARLOS ALBERTO

PRESIDENTE

.....
Dr. MONTENEGRO CAMACHO LUIS

SECRETARIA

.....
Mg. CHANDUVÍ CALDERÓN ROGER FERNANDO

VOCAL

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Yelka, Peralta Ampuero, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 41506930, con la tesis titulada **“Plan de capacitación del Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444 para fortalecer las habilidades Gerenciales del gobierno regional Amazonas Chachapoyas, 2016”**.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente en la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 09 de Diciembre de 2017



Yelka, Peralta Ampuero

DNI N° 41506930

DEDICATORIA

A mis hijos, Yusef y Ximena que son el motor y motivo de mi superación personal y profesional.

La autora

AGRADECIMIENTO

A mi Señora madre, Teresa quien me brindo el apoyo incondicional para seguir a delante superándome como persona y profesional en este mundo globalizado.

La autora

PRESENTACION

El propósito del trabajo de investigación: “Plan de capacitación del Procedimiento Administrativo General-Ley N° 27444 para fortalecer las Habilidades Gerenciales del Gobierno Regional Amazonas Chachapoyas, 2016”. El presente trabajo de investigación se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, la visión objetiva, el desempeño y los resultados en la organización ampararán tal afirmación.

Las instituciones innovadoras, siempre interesadas por la exquisitez de la administración organizacional. Los gerentes visionarios y con liderazgo trabaja con distintos individuos, permite la integración, el incremento de la productividad y la motivación a contribuir el desarrolla de sus actividades en su centro de laboral. Proverbialmente se conoce que los gerentes que cotidianamente toman las decisiones son elementos que tienen una mejor mentalidad respecto a la concordancia entre el servicio y la tendencia estratégica, siempre contemplan el largo plazo de sus proyectos, donde su trabajo son asuntos trascendentes.

El presente estudio está constituido en cinco apartados:

En el capítulo I: Se emprendió con la caracterización del problema de investigación, desarrollándose su fundamentación, intervención reconociendo su priorización, referencias y objetivos.

En el capítulo II: Está juiciosamente desarrollado para intervenir con la teoría vinculada en el marco de intervención.

En el capítulo III: se identificó la sistemática a utilizar, desarrollándose los supuestos, la población y muestra. Así como las artes, procesos y análisis que permita una inferencia.

En el capítulo IV: Se presenta las derivaciones del cuestionario de Destrezas Gerenciales según (Lara Bernardo, 1999) de “Developing Managerial Skills” (Whetten y Cameron, s.f.) Resultado que se obtienen a partir de las respuestas de los gerentes encuestados y se mide según sus dimensiones.

En el capítulo V: se expresa las ejecuciones y proposiciones dando a conocer el beneficio para la institución comprometida, así mismo las referencias y anexos.

La autora.

RESUMEN

El diseño de este sondeo fue establecer si el Plan de capacitación basado en la Ley N° 27444 - del Procedimiento Administrativo General, incide en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del Gobierno Regional Amazonas Chachapoyas, 2016. La investigación contempla un diseño no experimental, aplicado a 33 gerentes que nos manifestaran las actitudes y de esta manera ver la relación con las variables de intervención, a partir de sus dimensiones de las habilidades gerenciales. Después de la intervención con las estrategias innovadoras, se obtuvieron conclusiones a partir de las medidas estadísticas, resueltas en el programa SPSS versión 22, reflejando divergencias demostrativas entre sus dimensiones y las variables interventoras.

El cumplimiento dentro de las diligencias planteadas la más relevante fue Con respecto al planteamiento del plan de capacitación según la Ley precitada, como herramienta para el fortalecimiento en las habilidades gerenciales de los directivos que permita mejorar la labor de la parte administrativa del gobierno regional Amazonas. Se presenta la propuesta del Plan de capacitación, teniendo como pilares a).- Diagnóstico: que permitió el análisis situacional del gobierno regional, b).- Diseño de Estrategias: sustentado bajo los lineamientos de la ley de procedimientos administrativos. C).- Estrategia competitiva: Planificación, organización, control, seguimiento y monitoreo a partir de ello brinda criterios solidos permitiéndonos desarrollar y enfocar dos factores, como mecanismo de mejorar su competitividad y gestión. Como primer factor la reglamentación con sus procedimientos especiales y el segundo factor el cumplimiento con los principios administrativos, que permitirá encontrar un máximo beneficio empresarial

Palabras claves: Plan de capacitación, fortalecimiento, Habilidades Gerenciales.

ABSTRACT

The purpose of this survey was to establish whether the Training Plan based on Law No. 27444 - General Administrative Procedure, focuses on strengthening the managerial skills of the administrative units of the Regional Government Amazonas Chachapoyas, 2016. The research contemplates a design Not experimental, applied to 33 managers who expressed the attitudes and thus to see the relationship with the intervention variables, based on their dimensions of managerial skills. After the intervention with the innovative strategies, conclusions were obtained from the statistical measures, resolved in the program SPSS version 22, reflecting demonstrative divergences between its dimensions and the intervening variables.

The fulfillment of the most relevant measures was in relation to the training plan in accordance with the aforementioned Law, as a tool to strengthen the managerial skills of managers that would improve the work of the administrative part of the Amazonas regional government. The proposal of the Training Plan is presented, having as pillars a).- Diagnosis: that allowed the situational analysis of the regional government, b) .- Strategy Design: sustained under the guidelines of the law of administrative procedures. C).- Competitive strategy: Planning, organization, control, monitoring and monitoring based on this provides solid criteria allowing us to develop and focus on two factors, as a mechanism to improve its competitiveness and management. As a first factor the regulation with its special procedures and the second factor compliance with administrative principles, which will allow to find a maximum business benefit

Key words: Training plan, strengthening, Management skills.

ÍNDICE

	Pág.
Página de jurado	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	Vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice	ix
Introducción	xiii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema.	15
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Justificación	17
1.4. Antecedentes	17
1.5. Objetivos	24
1.5.1. General	24
1.5.2. Específicos	25
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. La Capacitación	27
2.2. ¿Cómo Beneficia la Capacitación a las Organizaciones?	27
2.3. Gestiones para la Capacitación y el Desarrollo	27
2.4. Dimensión: La Capacitación y Desarrollo de la persona	29
2.5. La evaluación del desempeño	30
2.6. El comportamiento jurídico y/o social	31
2.7. Habilidades directivas o Habilidades gerenciales	34
2.8. Dimensiones: Habilidades gerenciales	35
2.9. Marco Conceptual	36

III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de estudio	41
3.2. Diseño de estudio	41
3.3. Hipótesis	42
3.4. Variables	42
3.5. Definición variable	42
3.6. Definición operacional	42
3.7. Operacionalizacion de variables	43
3.8. Población y muestra	43
3.9. Método de investigación	44
3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.11. Métodos de análisis de los datos	46
IV. RESULTADOS	
4.1. Descripción de los resultados	48
4.2. Discusión de los resultados	66
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.	69
5.2. Recomendaciones.	70
REFERENCIAS	71
ANEXOS	79

Indices Tablas

	Pág.
Tabla 3.1 Determinación de la muestra	40
Tabla 3.2 Valoración para el diagnóstico de habilidades gerenciales	41
Tabla 4.1 Distribución de la muestra según genero	44
Tabla 4.2 Distribución de la muestra según edad	45
Tabla 4.3 Distribución de la muestra según Nivel de educación	46
Tabla 4.4 Ud. Como gerente, Director conoce Ley 27444	47
Tabla 4.5 Ud. Como gerente Administrador según su expectativa cree que es importante se brinde una capacitación sobre la ley 27444	48
Tabla 4.6 Diagnóstico de habilidades gerenciales ante y después de la evaluación	53
Tabla 4.7 Planteamiento de un plan de capacitación	62
Tabla A1 Modelo de cuestionario	80
Tabla A2 Cuestionario utilizado para determinar la necesidad de capacitación	85
Tabla A3: Plan de Capacitación a Gerentes del Gobierno Regional Amazonas	92
Tabla A4 Programa del Taller	92
Tabla A5 Valores de la evaluación pre test	93

Indices Figuras

	Pág.
Figura 3.1 Diseño de investigación propositiva	41
Figura 4.1 Distribución de la muestra según genero	48
Figura 4.2 Distribución de la muestra según edad	49
Figura 4.3 Distribución de la muestra según Nivel de educación	50
Figura 4.4 Ud. Como gerente, Director conoce Ley 27444	51
Figura 4.5 Ud. Como gerente Administrador según su expectativa cree que es importante se brinde una capacitación sobre la ley 27444	52
Figura 4.6 Diseño de la propuesta	54
Figura 4.7 Organigrama	61

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca identificar factores que expliquen las Habilidades Gerenciales de los Gerentes y Directores del Gobierno Regional de Amazonas, a partir de la aplicación de la del cuestionario de Habilidades Gerenciales por (Lara Bernardo J.) y proponer un plan de capacitación sobre los procedimientos administrativos de la Ley N° 27444 y toma como guía los enfoques teóricos empíricos adoptados por la literatura de gestión administrativa y evaluada mediante técnicas estadísticas.

Según Mintzberg (1973) indica en su trabajo "*The Nature of Managerial Work*" (La naturaleza del trabajo directivo) en el cual describe: "qué hacen realmente los directivos, cómo hacen lo que hacen y por qué lo hacen". A partir de ello propicio una complicación en el universo de los directivos.

En ese sentido Mintzberg (1973). Explica:

El gerente realiza grandes cantidades de trabajo a un ritmo incesante; con lo cual desvirtúa la mítica percepción de que los gerentes son planificadores metódicos, reflexivos y sistemáticos. Las actividades del gerente, tienen como común denominador a la brevedad, la variedad y la discontinuidad, además, su labor se enfoca en la acción y no en la reflexión

Dentro de otro aspecto muy importante que rescatar de Mintzberg (1973). Sobre:

La labor directiva está llena de actividades rutinarias; tiene que ejecutar reuniones regulares, debe asistir a ceremonias frecuentemente, atender visitas de clientes importantes, pero, él se interesa más por la actualidad que por estas labores frecuentes a las que les obliga su estatus.

Para lo cual se espera encontrar los resultados según los objetivos planteados.

La autora

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Dentro del escenario organizacional del Gobierno Regional de Amazonas se describe a 4 gerencias a fin de poder ir conociendo la característica organizacional.

GERENCIA 01.- Esta Gerencia a nivel de Planificación se encuentra en sectores dependientes como son: Producción, Agricultura, Energía y Minas y Dircetur que no articulan su labor e instrumentos de gestión con esta Gerencia.

En la parte Organizacional carece de estrategia de empoderamiento del desarrollo económico.

Falta de agenda de liderazgo de los sectores dependientes de esta gerencia.

Falta de políticas públicas que no son implementadas para la lucha contra la pobreza dado a que no se involucran a los sectores sociales en sectores de la producción, agricultura, biodiversidad y turismo.

Se cuenta con escaso personal profesional y técnico para formular Proyectos y brindar adecuada asistencia, solución de conflictos a comunidades nativas y campesinas.

No se plantea estrategias que permitan tener buena aceptación y uso de recursos destinados por el PROCOMPITE a favor de las organizaciones de productores.

GERENCIA 02.- En la mencionada gerencia no tiene una asigna presupuestaria; las Direcciones ejecutoras básicas como Salud y Educación tiene muchas falencias y no articulan su labor.

En caso de los Proyectos de Fortalecimiento de Capacidades y Habilidades de Personas con Discapacidad son escasos o mínimos ya que de acuerdo a Ley es el 5% del Presupuesto anual.

Falta de personal idóneo en las dependencias es esta Gerencia para cumplir con los objetivos trazados.

En esta Gerencia siendo uno de los pilares de la inclusión social y democrática siempre son personas asignados con formación autoritaria, imponentes y más aún déspotas.

GERENCIA 03.- En esta gerencia se puede observar que tienen muchos compromisos en la ejecución de micro proyectos que no son competencia del Gobierno Regional Amazonas y bien lo realizaría una municipalidad.

Obras paralizadas por la escasa responsabilidad de los Consorcios y aún más por los monitores no comprometidos en la supervisión asignada de las obras y de proyectos mal elaborados.

La escasa voluntad política de los funcionarios.

Pagos salariales bajos a trabajadores de planta, como consecuencia el no monitoreo a las obras a verificar en los diversos puntos del departamento.

GERENCIA 04.- Dicha gerencia aqueja de personal capacitado para desempeñar funciones. En el área de finanzas la continua reprogramación de las obras que genera la modificación de programas de inversión en el aplicativo del MEF.

La falta de adiestramiento y actualización de los colaboradores en la aplicación de la normatividad.

La dependencia del Gobierno Regional Amazonas aqueja de no contar con la oportuna información relacionada con la programación y formulación presupuestal para la ejecución del presupuesto, así como los progresos físicos de los proyectos de inversión, el cual repercute en los factores asignados, como consecuencia se revierte al tesoro público.

El personal de las unidades ejecutoras no se encuentra con la actitud y aptitud para el cumplimiento de sus funciones. En la parte organizacional se encuentra dificultades en la racionalización del personal a fin de distribuir la carga de trabajo de manera equitativa.

1.2. Formulación del problema

¿Qué características tendrá el Plan de capacitación basada dentro la Ley N° 27444 - Procedimiento Administrativo General, en el fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales de las unidades administrativas del Gobierno Regional Amazonas Chachapoyas 2016?

1.3. Justificación

La investigación resulta relevante porque en el **Aspecto Gerencial** abordó una problemática latente, donde por el desconocimiento cabal de la Ley N° 27444, que, a su vez, ha provocado deficiencias en los gerentes y calidad del servicio, así como conflictos internos y con la población.

En el aspecto metodológico, diversas instituciones están “propiciando nuevos criterios de valoración de sus actividades y los factores que influyen en su grado de satisfacción como un componente de interés. A partir de ello se hace imprescindible, propiciar un análisis de la satisfacción laboral en las organizaciones” (Ulmer, 1987 y HopKins, 1983) a partir de ello debe de incidir una etapa de evaluación a partir de que “La gestión del cambio que potencialmente requiere de aspectos de innovación, aprovechamiento de oportunidades el comportamiento de las personas en un esfuerzo común puede contribuir a la satisfacción de los empleados.

Relevancia social: Los beneficiados con la investigación van a ser los usuarios externos, trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional Amazonas ya que se pretende elaborar y aplicar encuestas de desempeño laboral a Gerentes y Directores que permita instituir el nivel de satisfacción de los funcionarios.

1.4. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Según (Galván, 2011) en su investigación “La Teoría del Capital Humano: Fue desarrollada por (Gary Sanley Becker) a través del libro Capital Humano”, se tiene:

A la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo. Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador

Según (Bateson, s.f.) a partir de su Teoría de Aprendizaje Manifiesta: “aprender es ajustar nuestra expectativa o acción corrigiéndola con una realidad externa”.

Identifica varios niveles de ilustración de la siguiente manera:

Nivel 0: existe solo repetición dentro del entorno.

Nivel 1: ganancia o declive de la conducta.

Nivel 2: Manera de apreciar las efemérides.

Según niveles 1 y 2: correspondencia a las efemérides y tipificación de la realidad.

Nivel 3: Concebir las características relacionándolo según sus interacciones del entorno.

Esta teoría explica: que el adiestramiento no debería ser únicamente una “tarea pedagógica” sino que debe cristalizarse con estrategias transformadoras que permita conseguir los resultados previstos de la institución, sustentado en el fortalecimiento organizacional.

Según (Schôn, s.f.) en su Teoría de Aprendizaje, alude: experimentamos algunas caracterizaciones mediante argumentos, siendo verificable, pero lo significativo es que esa noción, por lo que “sugiere observar el conocimiento que proviene de la acción”. A partir de ello se debe reflexionar las acciones a intervenir. Con el propósito de ilustrarse a partir de la experiencia. En tal sentido “se puede aprender mucho de quienes son capaces de hacer cosas”.

Según (Tobey, 2005) experta en su teoría fundamentada sobre el “desarrollo empresarial y de recursos humanos”, explica:

La pertinencia de las necesidades de capacitación a través de la identificación de necesidades institucionales, relacionadas a la gestión empresarial, el desempeño de la persona y las normativas que regulan su gestión. Manifiesta que, al momento de realizar una detección de necesidades, se pueden encontrar hallazgos que no necesariamente se relacionan con aspectos de formación o capacitación, sino que por lo general se deben a múltiples factores que afectan a la falta de rendimiento en el trabajo y por ende a la falta de resultados de la empresa. Sugiere recomendar qué se debe hacer para resolverlos, aunque reconoce que es la empresa quien determina qué acciones serán realmente tomadas para solucionar cada hallazgo encontrado. Comenta que hay veces en que los dueños de las empresas o titulares de las instituciones, no pueden o no quieren solucionar un problema sin entrenamiento o capacitación. En ese caso, es imprescindible que los representantes de la empresa, estén claros de que existe el problema sin entrenamiento y que va a afectar a la consecución de los objetivos de rendimiento y de negocios. Una vez identificadas dichas necesidades, propone que se defina cuál es el programa de capacitación, cuántas lecciones deberá tener, cuáles son las actividades de aprendizaje que se realizarán, debido a que es importante que la actividad de formación, apoye al rendimiento en el desempeño de un puesto para beneficio institucional. Reconoce también la importancia de evaluar las necesidades de formación aplicando el análisis y la metodología de ROI, misma que se calcula después de completar el entrenamiento, con la finalidad de comparar los beneficios netos de la formación con los costos de la capacitación.

Según los autores (Gaines & Robinson, 1989) en su investigación “Formación de impacto: ¿Cómo vincular la formación a las necesidades empresariales y medir los resultados?”, los autores explican:

Cómo identificar los requerimientos de capacitación en términos de una jerarquía de necesidades enfocadas a requerimientos individuales, grupales, de desempeño y organizacionales. Relacionan directamente la

formación con los objetivos específicos de la organización y creen que lo importante es evaluar la eficacia de rendimiento del personal, así como realizar el análisis de causas de las deficiencias detectadas en su desempeño. Es significativo establecer un ambiente de trabajo que fortalezca nuevas destrezas y maximice las derivaciones del adiestramiento, para lo cual se hace necesario evidenciar el efecto que tiene la formación en el personal y dar seguimiento de los cambios sutiles en los valores y dogmas de los colaboradores.

La gestión de calidad (ISO 9001:2008) citado por (Cianfrani, Charles A.; West, John E., 2009). Guías para el mejor desempeño de las organizaciones relacionado al recurso humano. Los principios incluyen:

Como una parte fundamental en lo referente a la educación, formación, habilidades y experiencia. Concibe la idea de que el tercer principio de calidad llamado "Participación del Personal" es la esencia de toda empresa; y que su compromiso, permite que sus competencias sean usadas en el proceso de mejora continua para el beneficio institucional. Considera importante la preparación del personal, debido a que el trabajo que realiza, puede afectar directa o indirectamente a la conformidad de los requisitos del producto. En este sentido, se sugiere que se determinen las competencias necesarias del personal y cuando sea aplicable se proporcione formación u otras acciones para lograr la competencia requerida.

Según el enfoque (ISO, 2009) prioriza una gestión de la calidad y éxito sostenido en una organización, además:

"Que las personas en la organización son importantes, porque debido a su involucramiento se pueden cumplir los objetivos organizacionales; y dado que su aporte es valioso, los responsables de una empresa deben fomentar las siguientes actividades en su empresa: Crecimiento personal, Aprendizaje, Transferencia de conocimientos, Trabajo en equipo. Para

garantizar el fomento de dichas actividades, se sugiere diseñar y ejecutar un plan de desarrollo de las personas que trabajan en la institución, con la finalidad de que puedan adquirir, desarrollar y mejorar sus competencias. En mi criterio, el plan de desarrollo deberá considerar como estrategia fundamental un proyecto de participación y motivación de las personas, contemplando el desarrollo de dicha norma.

Según (Pulido 2005) en su investigación “la calidad en la persona” indica “que toda empresa debe tomar en cuenta que para que el proceso de gestión de calidad total se implemente y las personas que laboran en ella alcancen un alto potencial”, considerando los siguientes niveles concéntricos: el cambio a partir de lo particular, interpersonal, gerencial y el relacionado a la organización de las personas.

Según (Palma, L. 2000) en su investigación “La correlación entre factores utilizados en una Evaluación del Desempeño” indica:

en una evaluación del desempeño presentó un estudio descriptivo que fue desarrollado con 232 empleados de una empresa del sector de la Costa Sur, quienes en un 65% tenían menos de tres años de labores, en un 60% eran menores de 28 años, en un 90% de sexo masculino y cuya escolaridad era heterogénea. Se les aplicó un instrumento de Evaluación, en el que fueron consideradas ocho variables:

Cantidad de trabajo, calidad de trabajo, capacidad para seguir instrucciones, iniciativa, colaboración, relaciones interpersonales, cuidado del equipo y apariencia personal. Estas variables fueron definidas y evaluadas mediante indicadores operacionales. Los resultados obtenidos mostraron que existe una alta correlación entre cada uno de los factores que fueron evaluados. Entre otros aspectos se concluyó, que los factores del desempeño laboral que fueron utilizados se presentan de forma integrada en cada trabajador; que el proceso funciona adecuadamente cuando es objetivo, analítico y sistemático y que la práctica de la evaluación motiva el rendimiento laboral debido a que crea una expectativa de recompensa acorde al desempeño personal. Recomendó que como la Evaluación del Desempeño motivó un mayor compromiso del personal.

Según (Mijangos, 2008) en una investigación que desarrolló *“Mejora de la Evaluación del Desempeño de los Directores del Nivel Primario.”* concluyó:

“Que los cursos impartidos como la metodología fue la más indicada en la capacitación. Recomendó que vale la pena que se continúe con esta modalidad de capacitación permanentemente y la creación de Círculos de Calidad a nivel administrativo, como un medio de seguimiento para el grupo de directores que concluyeron su participación en la Escuela de Directores. Esto lo determinó, realizando un estudio descriptivo en la Escuela de Directores en el Departamento de Chimaltenango. El objetivo del mismo consistía en evaluar el desempeño de los directores del nivel primario y Pre-primario que participaron en dicha escuela, para establecer en qué medida ha mejorado la Gestión Administrativa, en las escuelas que dirigen”.

Para lo cual se aplicó una evaluación escrita basada en una encuesta de opinión, teniendo como indicadores: El cumplimiento de tareas planificación anual en su función administrativa y específica por áreas, capacidad para resolver conflictos y problemas y fomenta el uso eficaz del tiempo. Luego validó la encuesta en otro departamento del país, con sujetos que llenaban las mismas condiciones y características de la investigación. Aplicó la encuesta a los sujetos de investigación en el departamento de Chimaltenango. Tabuló la información recolectada y construyó las tablas estadísticas necesarias. Infirió las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los sujetos de la investigación.

Según (Romero, 2010) en su investigación *“Preparación y Evaluación de un Sistema de Méritos que se adecue a la Administración Pública guatemalteca”* concluye:

“La preparación y evaluación de un sistema de méritos dirigido al sector público. Las fuentes de investigación para este estudio fueron entrevistas realizadas a instituciones descentralizadas seleccionadas al azar. Se realizó una prueba piloto. Se conformó la muestra por el personal del Ministerio de

Salud Pública y Asistencia Social. Utilizó un formulario como instrumento, el cual describía los factores a evaluar: Conocimiento del trabajo, iniciativa, puntualidad, relaciones interpersonales y compromiso organizacional y la ponderación corresponde cuantitativa y cualitativamente a una escala propuesta. Analizó la información recopilada y concluyó que es necesario contar con un sistema de evaluación de méritos ya que la evaluación del recurso humano está sujeta al criterio subjetivo de los jefes inmediatos. Recomienda implementarlo ya que servirá como elemento de juicio para conceder ascensos, para definir políticas de capacitación y acciones de personal”.

Según (Galeguillos, L. y Urrea, 2004), en su investigación “*Certificación de Competencias Laborales en las PYMES de la Zona de Concepción*” concluye:

“Que, aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando el potencial a su capacidad como empleado directivo”.

Antecedentes nacionales

Según el “Plan de Desarrollo de las Persona” del G.R. Tacna (2014). El documento se elaboró para el quinquenio 2014-2018, del cual se puede rescatar las siguientes necesidades de capacitación:

Que, han señalado las distintas unidades orgánicas en el 2013, de acuerdo a la Directiva emitida por SERVIR (N°30057), las mismas que han sido clasificadas y priorizadas en función de los objetivos institucionales y de las nuevas políticas y normas de modernización de la gestión pública. El plan

tiene como punto de partida un marco estratégico revisado y validado en tres talleres de planificación. En función de los objetivos estratégicos se han definido las competencias necesarias para cumplirlos. En la misma orientación se han definido los objetivos y metas de capacitación para el 2014, los mismos que deben ser medidos con determinados indicadores de resultados que están relacionadas con las principales necesidades de capacitación que han indicado las distintas unidades orgánicas.

Según (Vera Echenique, 2010) en su trabajo de investigación: “Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna”. El propósito fue determinar:

“la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que en el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional”.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer un Plan de capacitación basado en la Ley N° 27444 “Procedimiento Administrativo General”, para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del gobierno regional Amazonas Chachapoyas, 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

OE1. Identificar la necesidad de capacitación en la “Ley N° 27444 de Procedimiento administrativo” por parte de cada Gerente y/o Director de cada unidad administrativa gerencial del gobierno regional Amazonas.

OE2. Diagnosticar las habilidades gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional Amazonas, según sus dimensiones.

OE3. Diseñar la propuesta del plan de capacitación basado en “Ley N° 27444 - Procedimiento Administrativo General”, para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del Gobierno Regional Amazonas.

OE4. Validar la propuesta del plan de capacitación basado en “Ley N° 27444 - Procedimiento administrativo general” para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del G.R.A. Utilizando la Técnica DELPHI.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

2.1. La Capacitación

La percepción de un plan de capacitación, se puede considerar a la estructuración de una actividad relacionada a generar conocimientos. La capacitación se relaciona con la “acción tendiente a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las actitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo” (Reza, 1995). Se dice que es indefinido porque se consideramos que puede y debe hacer mención de otros aspectos que dan pauta que se integre un concepto no tan limitado por lo que desde nuestra perspectiva podemos definir a la capacitación como un proceso integro capaz de desarrollar aptitudes en un determinado puesto, a partir de una buena motivación.

Según (Chiavenato, 2002) indica: “capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización”.

2.2. ¿Cómo Beneficia la Capacitación a las Organizaciones?

Según (Chiavenato, 2002) Busca la rentabilidad más alta, con actitudes de los colaboradores cada vez más positivas. Propicia la planificación del adiestramiento que conlleve a mejora la noción del puesto en que se desempeña.

Según (Chávez, 2002) señala la: “Lista de los beneficios de la capacitación para los empleados, así como los beneficios que se obtienen en las relaciones humanas, las internas y las externas y en la adopción de políticas, los cuales comprobó que repercuten favorablemente en la organización”, además considera: El adiestramiento a modo de brindar asistencia a la persona en la generación de arbitrajes, fomenta la confianza, y contribuye efectivamente en el manejo de conflictos.

2.3. Gestiones para la Capacitación y el desarrollo

Según (Davis, 2005) en su trabajo “*El Comportamiento Humano en el Trabajo*”, concluyó que los gerentes:

“se debe valorar las necesidades, metas y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación. Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueva.

Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación.

Según (Werther y Davis, 2009) en su trabajo de investigación “Desarrollo de Habilidades Directivas”, estipula:

“Que uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. Después se desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar capacitación necesaria para llevar a cabo estas tareas”.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben el programa, tienen mayor tendencia a considerarlo relevante por tanto tienden a adoptar una actitud más receptiva, y de esta manera se logra que los capacitadores se mantengan alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación, sin

embargo, éstos deben tener en cuenta que si la evaluación de necesidades que lleva a cabo no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales.

2.4. Dimensión: La Capacitación y desarrollo de la persona

Según (Siliceo, 2004) según su investigación "*Capacitación y Desarrollo de Personal*" determina que:

"Estos objetivos deben estipular claramente los logros que deseen y los medios que se dispondrán, estos deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible. El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas; simultáneamente, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la discontinuidad de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más notables y significativos para el profesional. No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se ha llevado a cabo una cuidadosa evaluación de las necesidades, los capacitadores evalúan el efecto que logran con sus actividades".

Capacitación en la Ley 27444:

Artículo I.- Ámbito de aplicación de la Ley 27444

La presente Ley será de aplicación para todas las entidades de la Administración Pública. Para los fines de la presente Ley, se entenderá por "entidad" o "entidades" de la Administración Pública:

1. El poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos Descentralizados
2. El poder Legislativo;
3. El poder Judicial
4. Los Gobiernos Regionales
5. Los Gobiernos Locales

6. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.

7. Las demás entidades y organismos proyectos y programas del estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público, salvo mandato expreso de ley que las refiera a otro régimen; y

8. Las personas jurídicas bajo el régimen privado que prestan servicios públicos o ejercen funciones administrativas, en virtud de concesión, delegación o autorización del Estado, conforme a la normativa de la materia.

Artículo II.- Contenido

1. La presente Ley regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades.

2. Los procedimientos especiales creados y regulados como tales por ley expresa, atendiendo a la singularidad de la materia, se rigen supletoriamente por la presente Ley en aquellos aspectos no previstos y en los que son tratados expresamente de modo distinto.

3. Las autoridades administrativas al reglamentar los procedimientos especiales, cumplirán con seguir los principios administrativos, así como los derechos y deberes de los sujetos del procedimiento, establecidos en la presente Ley.

2.5. La evaluación del desempeño

Según (Chruden y Sherman, 1990) indican “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del rendimiento, capacidad y potencial del individuo en el puesto de trabajo” (p.102).

Según (Dessler, 1991) indica que: “Toda evaluación es un proceso para estimular el mejoramiento al trabajo, la excelencia y las cualidades de alguna persona” (p. 38).

según (Davis, K. 2005) indica que la: “Evaluación del Desempeño es un proceso dinámico y formal en las organizaciones” siempre se deberán tener en cuenta los requerimientos de capacitación y motivación.

2.6. El comportamiento jurídico y/o social

Que, cotidianamente se exterioriza ante algún inconveniente se puede desenvolver a través del Artículo III, cuya:

Finalidad dentro de la “Ley 27444 - Procedimiento Administrativo General”, que:

“La presente Ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico general”

2.6.1. Segmentación del artículo normativo o base legal.

Administrativo General Ley N° 27444, en el Capítulo III Artículos: 16 al 28 de la Ley del Procedimiento. Se encuentra reglamentada la eficacia de los actos Administrativos. Citado por: (Marco Antonio Cabrera Vásquez Y Rosa Quintana Vivanco, 2011).

2.6.2. El procedimiento administrativo

Se fundamentamente en los siguientes principios:

Principios: según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444)

1. Principio de legalidad. - Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que les estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los cuales les fueron conferidas. Según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

2. Principio del debido procedimiento. - Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende el derecho a exponer sus argumentos, a ofrecer y producir pruebas y a obtener una decisión motivada y fundada en derecho, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444)

3. Principio de impulso de oficio. - Las autoridades deben dirigir e impulsar de oficio el procedimiento y ordenar la realización o práctica de los actos que resulten convenientes para el esclarecimiento y resolución de las cuestiones necesarias, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

4. Principio de razonabilidad. - Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando creen obligaciones, califiquen infracciones, impongan sanciones, o establezcan restricciones a los administrados, deben adaptarse dentro de los

límites de la facultad atribuida y manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar, a fin de que respondan a lo estrictamente necesario para la satisfacción de su cometido, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

5. Principio de imparcialidad. - Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

6. Principio de informalismo. - Las normas de procedimientos deben ser interpretadas en forma favorable a la admisión y decisión final de las pretensiones de los administrados, de modo que sus derechos e intereses no sean afectados por la exigencia de aspectos formales que puedan ser subsanados dentro del procedimiento, siempre que dicha excusa no afecte derechos de terceros o el interés público, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

7. Principio de presunción de veracidad. - En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados por los administrados en la forma descrita por esta Ley, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

8. Principio de conducta procedimental. - La autoridad administrativa, lo administrados, sus representantes o abogados y, en general, todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Ninguna regulación del procedimiento administrativo puede interpretarse de modo tal que ampare alguna conducta contra la buena fe procesal, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

9. Principio de celeridad. - Quienes participan en el procedimiento, deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello releve a las autoridades del respeto al debido procedimiento o vulnere el

ordenamiento, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

10. Principio de eficacia. - Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

11. Principio de verdad material. - En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la Ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

12. Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

13. Principio de simplicidad. - Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

14. Principio de uniformidad. - La autoridad administrativa deberá establecer requisitos similares para trámites similares, garantizando que las excepciones a los principios generales no serán convertidas en la regla general. Toda diferenciación deberá basarse en criterios objetivos debidamente sustentados, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

15. Principio de predictibilidad. - La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que, a su inicio, el administrado pueda tener conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que obtendrá, según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444).

16. Principio de privilegio de controles posteriores. - La tramitación de los procedimientos administrativos. Según (Ley de procedimiento administrativo general – Ley N° 27444)

2.7. Habilidades Directivas o Gerenciales

Según (Whetten & Cameron, 2005) indican: “Las habilidades directivas son conductuales, controlables y se pueden desarrollar y no pertenecen a la personalidad del individuo, por lo que consisten en acciones que los individuos desarrollan y que los llevan a determinados resultados en base a éstas”.

Según (Whetten y Cameron 2005) manifiesta: “habilidades es que éstas van mejorando e incidiendo en el desempeño conforme a la práctica lo que les generará experiencia. Por lo que, desarrollar competencias en habilidades directivas se encuentra fuertemente ligado al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual”.

Según (Whetten y Cameron, 2005) mencionan que:

“Una habilidad gerencial, son todos aquellos aspectos que debe aprender una persona que tiene un puesto jerárquico de mayor importancia o relevancia, generalmente estas van desarrollándose conforme a la necesidad que vaya surgiendo para el alcance de objetivos organizacionales, la experiencia laboral en nuevas y diferentes posiciones y el contacto con personal bajo el cargo”.

2.8 Dimensiones Habilidades Gerenciales:

Con la finalidad de viabilizar las funciones de cualquier dirección, debe poseer ciertas habilidades gerenciales, que debe dominarla para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** comprende la experiencia y el conocimiento y herramientas a emplear propias del cargo.
- **Habilidades humanas:** referida a la habilidad que debe tener un gerente para interactuar con los colaboradores, clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** un gerente deberá entender las relaciones de interacción, innovar nuevos criterios, resolver problemas en forma creativa, etc. Las distintas habilidades más o menos importantes dependerán del nivel gerencial.

Para cumplir con lo precedente, el gerente educativo debe poseer las cualidades siguientes:

- El poder de la comunicación, conociendo sus fortalezas para aprovecharlas en su desempeño.
- La creatividad e Innovación, pilares determinantes para despertar el interés y motivar nuevas perspectivas de conocimientos.
- Ser responsable buscar asesorías para ganar respeto y credibilidad.
- Los líderes siempre deben estar motivados y tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en la práctica y el propósito en un proceso.
- Poseer liderazgo para comunicarse de forma efectiva y así transmitir los conocimientos y acciones correctivas.
- Conocer sus debilidades para minimizarlas y reducir quejas.
- Mantenerse informado para dar las respuestas acertadas a los conflictos que se pudieran presentar.
- Planificar para conocer cuáles son los objetivos que debe lograr, qué estrategias emplear para lograr los objetivos planteados. Y apoyo a los subordinados. *Fijar el rumbo.* Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

- Evaluar, dirigir un grupo efectivo para saber si se están cumpliendo los objetivos. El líder debe direccionar la institución hacia el futuro; para predecir y jugar con diversas influencias, como la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores; de esta manera, el gerente imprime a la organización una identidad propia y única, y genera valor para todos los que tengan interés en ella.
- Hacer los cambios necesarios en la planificación en base a las fallas detectadas durante la evaluación. Generar una visión y misión de las actividades de la organización mediante un plan estratégico. El futuro de la organización se expresa conciertos elementos, como estrategia, visión, misión, aspiración, destino, principios, etc.
- El gerente de alta jerarquía está a cargo de toda la empresa, tomando decisiones en combinación con los consejos de los gerentes medios. Es el encargado de organizar el portafolios de la empresa, de conseguir nexos con otras compañías o empresas, pre - sentar estándares de calidad, etc.

2.9. Marco conceptual

Capacitación:

Según el planteamiento realizado por (ASODEFENSA), indica:

capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En la actualidad, todavía hay empresarios que piensan que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas o que la ejecutan

simplemente por cumplir requisitos que posiblemente exigen las certificaciones de calidad.

Importancia de necesidades de capacitación:

Según (Camacho, s.f.) indica: las Necesidades de Capacitación:

“es un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar”.

“El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza fundamentalmente en función de las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la institución tiene respecto de los requisitos establecidos en el perfil del puesto para cumplir con efectividad las actividades asignadas a su puesto de trabajo”.

Algunas cuantificaciones que supone una causa de localización de insuficiencias de Adiestramiento son:

- Incumplimiento de los resultados dentro de la organización.
- Rotación constante del colaborador.
- Asignación de nuevos encargos de mayor complicación laboral.

Una buena determinación de insuficiencias de capacitación prescinde “capacitar por capacitar”. Las técnicas más utilizadas para ejecutar esta detección son: encuesta, entrevista y observación.

Retorno de inversión:

Según (Castañeda S., 2009) indica que: “resulta necesario expresar que los programas de capacitación deben realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que son los programas quienes tienen que adaptarse a la empresa y no lo contrario.”

Según (Mayer H., s.f.) indica que: “medir el retomo de la inversión en adiestramiento es obligatorio, ya que las labores de formación están orientadas a mejorar el desempeño en los puestos de trabajo”. *“Independientemente de si la medición es positiva o negativa, el resultado tiene una significación trascendente, porque permite saber si la decisión tomada ha sido la correcta o no”*.

Una estrategia de medición muy diligente para la estimación de adiestramiento, y que está bastante divulgado en su aplicación, es el “Modelo de Kirkpatrick”.

Indicador:

Manifiestan la correspondencia que coexiste proporcionalmente entre las versátiles características atributivas medibles, permitiendo comparar la situaciones y metas previstas.

Indicador de Gestión:

Es aquella referencia que manifiesta los resultados de las operaciones ejecutadas en un periodo de tiempo relacionada a una organización. El objetivo es que estos indicadores que demuestren el desempeño que ha tenido una organización y sea la base de acciones.

Modelos de detección de necesidades de capacitación

Según (Xie, s.f.), (Rodríguez, s.f.); (Moreno, 2010); (Zapata, 2012); (Gómez & Mejía, 2010); Indican: la satisfacción del uso del Modelo Kirkpatrick.

Según (Kirkpatrick, 1959) se conoce como “Modelo Kirkpatrick” el patrón, de evaluación de alineación y adiestramiento. Es el piloto consta de cuatro niveles secuenciales y son:

- Nivel I: aprecia la complacencia de los favorecidos.
- Nivel II: Evalúa el perfeccionamiento de destrezas vs metas trazadas.
- Nivel III: Valora la ejecución de sapiencias acorde a sus competencias.
- Nivel IV: Aprecia los patrocinios para la empresa, impacto estratégico, consecución de indicadores de gestión que se logran con faenas de adiestramiento, (Kirkpatrick, 1959).

Modelo de Gestión del Proceso de Formación: Este modelo propuesto según (Gómez y Mejía, 2010) indican: “toda empresa previa a decidir si se tomarán acciones formativas deberá realizar un proceso previo de valoración”.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipos de estudio

Dentro de la derivación de la investigación se muestra como: descriptiva y propositiva.

Descriptiva: describe el contexto real y se realizarán observaciones directas de la realidad a fin de obtener datos, así como la aplicación de una encuesta; que permitan plasmar el plan de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos.

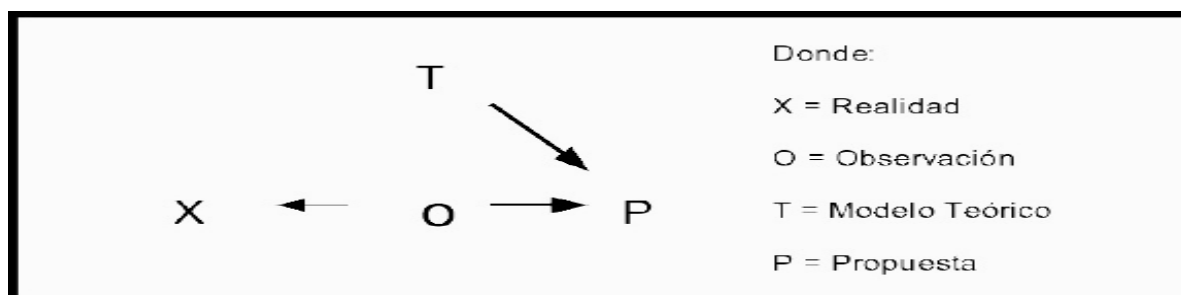
Propositiva: es un elemento de generar nuevos conocimientos de las potencialidades de la región. A partir de la propuesta del plan de capacitación para las unidades administrativas gerenciales del gobierno regional-sede Chachapoyas, con un tipo de investigación no experimental, donde “los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad por el propio investigador, es decir, se trata de escudriñamientos a partir de datos originales o primarios”.

3.2. Diseño de estudio

Según (Campbell & Stanley, 1963) se puede sustentar que este “trabajo no cumple con los requisitos de un verdadero experimento. Se analiza una sola variable y prácticamente no existe ningún tipo de control”.

El diseño de estudio es Propositiva, porque se explica por forjar conocimiento, a partir de la labor del científico. Así como las líneas de indagación de las colecciones temáticas del proyecto que se desarrolla, parte de doctrinas innovadoras encaminadas a fortalecer la gestión en forma inter y transdisciplinaria y corregir contrariedades a nivel particular y general.

Figura 3.1 Diseño de investigación propositiva



3.3. Hipótesis

Hipótesis Alternativa:

H1: La Propuesta del Plan de capacitación basado en la “Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general”, fortalecerá las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del Gobierno Regional Amazonas

3.4. VARIABLES

Variable 1: Plan de capacitación basado en “Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General”.

Variable 2: Habilidades gerenciales

3.5. Definición variable

Variable Independiente: Plan de capacitación basado en “Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general”.

Según (Chiavenato, 2002) indica: “capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización”.

Variable dependiente: Habilidades gerenciales

Según los autores (Whetten y Cameron, 2005) indican: “habilidades es que éstas van mejorando e incidiendo en el desempeño conforme a la práctica lo que les generará experiencia. Por lo que, desarrollar competencias en habilidades directivas se encuentra fuertemente ligado al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual”.

3.6. DEFINICION OPERACIONAL

Plan de capacitación basado en “Ley N° 27444 - procedimiento administrativo general”.

“conjunto de técnicas, dirigidos a complementar la concepción de preparaciones, el cambio de actitudes, con el desenlace de acrecentar la capacidad colectiva para aportar al desempeño del perfeccionamiento integral.

Habilidades gerenciales

Con la aplicación de la capacitación se espera que las habilidades gerenciales mejoren incidiendo en la práctica conductual lo que les permitirá desarrollar sus competencias y habilidades directivas.

3.7. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Plan de capacitación basado en ley N° 27444 del procedimiento administrativo general	“Capacitación en Ley N° 27444, del procedimiento administrativo general”	Plan de capacitación Validado	Planificación, Organización, Control, Seguimiento y Monitoreo, en el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios.	Plan de capacitación
Habilidades Gerenciales	A) comunicación	Fuertemente en desacuerdo	1, 2, 3, 4, 5	Observación
	B) creatividad y la innovación		6, 7, 8, 9, 10	
	C) asesoría correctiva		11, 12, 13, 14,	
	D) motivación		15, 16, 17,18	
	E) apoyo en correctivos.		19, 20, 21,22	
	F) absolución de quejas	En desacuerdo	23, 24, 25	Encuesta
	G) mediación de conflicto		26, 27, 28	
	H) oportunidad de apoyar a otros		29, 30, 31, 32	
	I) dirigir un grupo efectivo	Fuertemente de acuerdo	33, 34, 35, 36, 37,38, 39	Evaluación a trabajadores
	J) habilidad para diseñar un plan estratégico		40, 41, 42, 43, 44, 45	
K) tomar decisiones	46, 47, 48, 49, 50,51, 52			

3.8. Población y muestra

3.8.1 Población

Está consentida por todos los gerentes y directores que han estado en actividad dentro del periodo 2015 dentro del Gobierno Regional Amazonas.

3.8.2 Muestra

EL muestreo utilizado para seleccionar a los 07 gerentes y 26 directivos, fue el no probabilístico o “conveniencia” realizándose la encuesta a todos ellos durante el proceso de evaluación que fue en el primer último trimestre del 2015.

Los criterios de inclusión estarán dados por:

- Gerentes en actividad.
- Directores regionales en actividad.

Los criterios de exclusión serán:

- Gerentes haciendo uso de vacaciones y/o comisión de servicios.
- Directores haciendo uso de vacaciones y/o comisión de servicios.

La muestra será igual que la población

Tabla 3.1 Determinación de la muestra

Actores	Nro. de Actores	Genero		Muestra
		Masculino	Femenino	
Gerentes	07	05	02	07
Directores	26	25	01	26
Total	33	30	3	33

Fuente: Elaboración propia

3.9 Método de investigación.

Método científico. - según (Bonilla y Rodríguez 2000) indican: “conjunto de fundamentos, para el estudio y la tramitación de los inconvenientes de escudriñamiento.

Según Bunge (1979) indica: “el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias examinan y soluciona un problema”.

Método Inductivo. – Nos facilitara el análisis de los datos, las derivaciones a través de las tablas y gráficos, apoyados con el uso de los programas.

Método Deductivo. - según (Kaplan, s.f.) indica: “nos permitirá realizar un análisis a profundidad porque se realizará un planteamiento del problema a partir de los ámbitos internacional, nacional, regional, y local”.

Método Analítico. - según (Kaplan, s.f.) indica: “nos facilitará la cimentación del marco teórico y sus enfoques.

3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se aplicó fichas de observación, instrumentos como entrevistas y/o encuestas.

Observación: se realizó actividades de seguimiento y monitoreo a fin de ver el panorama de trabajo a implementar

Entrevistas: se realizó entrevistas a los gerentes las cuales se encuentran numerado a fin de poder tener la privacidad de la misma la misma que se encuentran citadas en los antecedentes.

Encuesta: recojo de información que permitió identificar el perfil con el perfil real

Objetivo:

Los Directivos poseerán la congruencia de descubrir aspectos que demandan mejorar el perfil del Líder deseado.

Cuestionario Habilidades Gerenciales

Según (Bernardo José Lara) de “Developing Managerial Skills” Whetten y Cameron (1999) indican: Preparado “a partir de Cuestionarios sobre Habilidades Gerenciales”.

Paso 1. Con la finalidad de conocer el perfil general con la competencia y habilidades gerenciales, deberá responder el cuestionario respectivo.

Tabla 3.2 Valoración para el diagnóstico de habilidades gerenciales

Valoración (puntos)	Escala de Evaluación	Diagnóstico
0 - 55	Fuertemente en desacuerdo	Muy mal: requiere un mejoramiento significativo.
56 - 117	En desacuerdo	Mal: necesita trabajar varias áreas.
118 - 167	De Acuerdo	Presenta algunos problemas: se requiere trabajar algunas áreas importantes, pero podría ser mejor.
168 - 223	Fuertemente de acuerdo	Bien: las mejoras que se deben realizar son leves.

Procedimiento:

- Se identificaron las destrezas y funciones de gerencia y/o nivel directivo.
- Se identificó en la planilla el registro de gerentes y directores.
- Se efectuó un diagnóstico sobre destrezas gerenciales.
- Se aplicó el instrumento de prácticas gerenciales a los 33 directivos que satisfacen la muestra.
- Evaluar los resultados de la prueba de cada director según el % de valoración. Teniendo en cuenta que según los estadísticos de fiabilidad, Alfa de Cronbach se obtuvo un puntaje del 0.761 – Anexo 2.
- Se analizó las derivaciones del Pre Test, realizándose la compilación de destrezas gerenciales.
- Se elaboró el plan de capacitación.
- Formulación de las consecuencias y compromisos adecuados.

3.11. Métodos de análisis de los datos

Básicamente se estará analizando el contenido en programas informáticos y/o SPSS.

El presente estudio es Cuantitativo de tipo tradicional o investigación científica, para explicar el hecho o fenómeno que se está observando.

Con el análisis de las actividades laborales por medio de la compilación de las destrezas Gerenciales, se propone el plan de capacitación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. Resultados

OE1. Identificar la necesidad de capacitación en la Ley N° 27444 de procedimiento administrativo por parte de cada Gerente y/o Director de cada unidad administrativa Gerencial del gobierno regional Amazonas.

Tabla 4.1

Distribución de la muestra según género

Genero	Masculino	Femenino	Total	Porcentaje
Gerentes	5	2	7	21.2
Directivos	25	1	26	78.8
Total	30	3	33	100

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

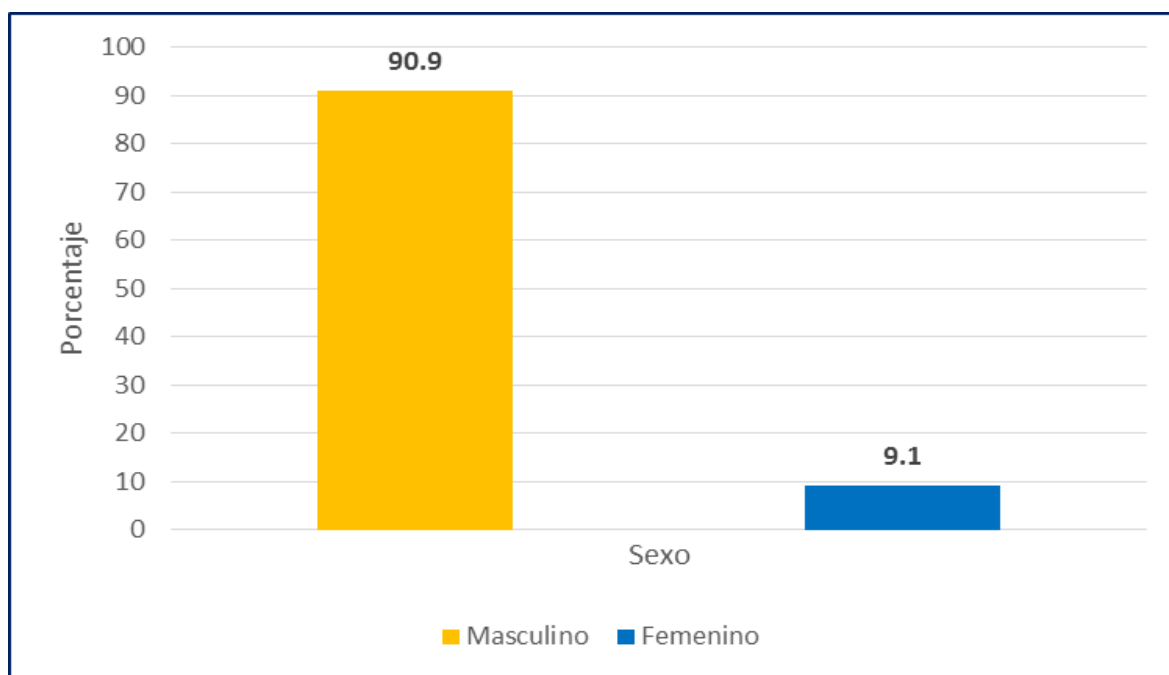


Figura 4.1: Distribución de la muestra según género

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

Interpretación:

Según la muestra de investigación se tiene que entre los gerentes y directores del gobierno regional Amazonas el 90.9% prevalece los del género masculino y el 9.1% son del género femenino.

Tabla 4.2

Distribución de la muestra según edad

Edad	Gerentes - Directores	Porcentaje
20 -30 años	1	3.0
31- 40 años	3	9.1
41- 50 años	10	30.3
51 o más	19	57.6
Total	33	100

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

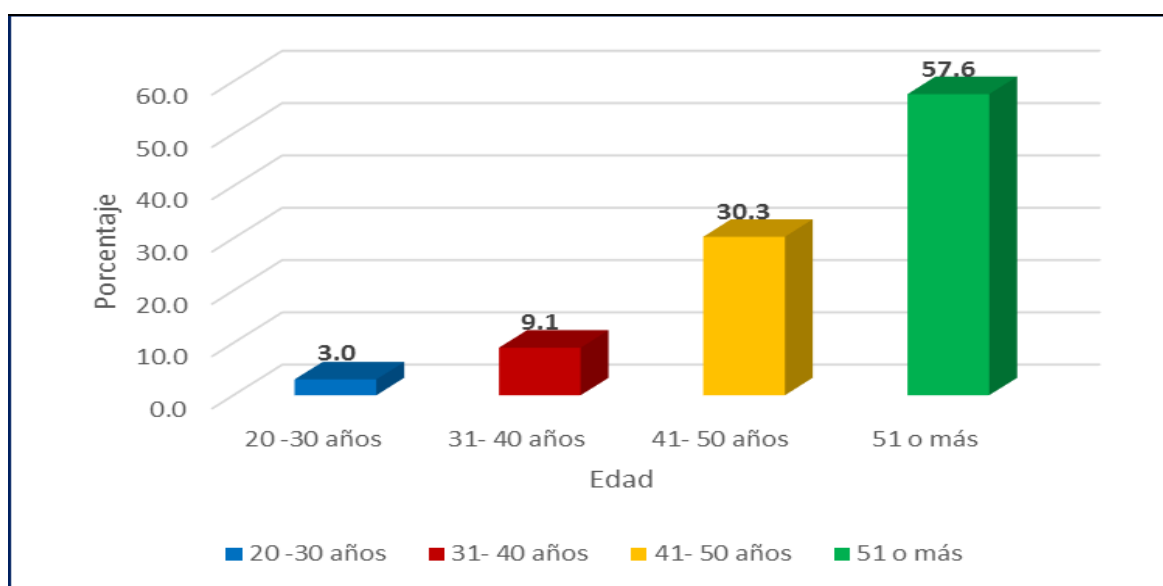


Figura 4.2. Distribución de la muestra según edad

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

Interpretación:

Según la muestra de investigación se tiene que entre los gerentes y directores del gobierno regional Amazonas el 57.6 % tiene edades entre 51 o más, el 30.3 tienen edades entre 41 y 50 años de edad, el 9.1% tienen edades entre 31 y 40 años y solo el 3% sus edades oscilan entre 20 y 30 años de edad.

Tabla 4.3

Distribución de la muestra según Nivel de educación

Nivel de educación máxima alcanzada a la fecha de la aplicación	Gerentes-Directores	Porcentaje
Ingeniero	11	33.3
Licenciatura	9	27.3
Postgrado	10	30.3
Doctorado	3	9.1
Total	33	100

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

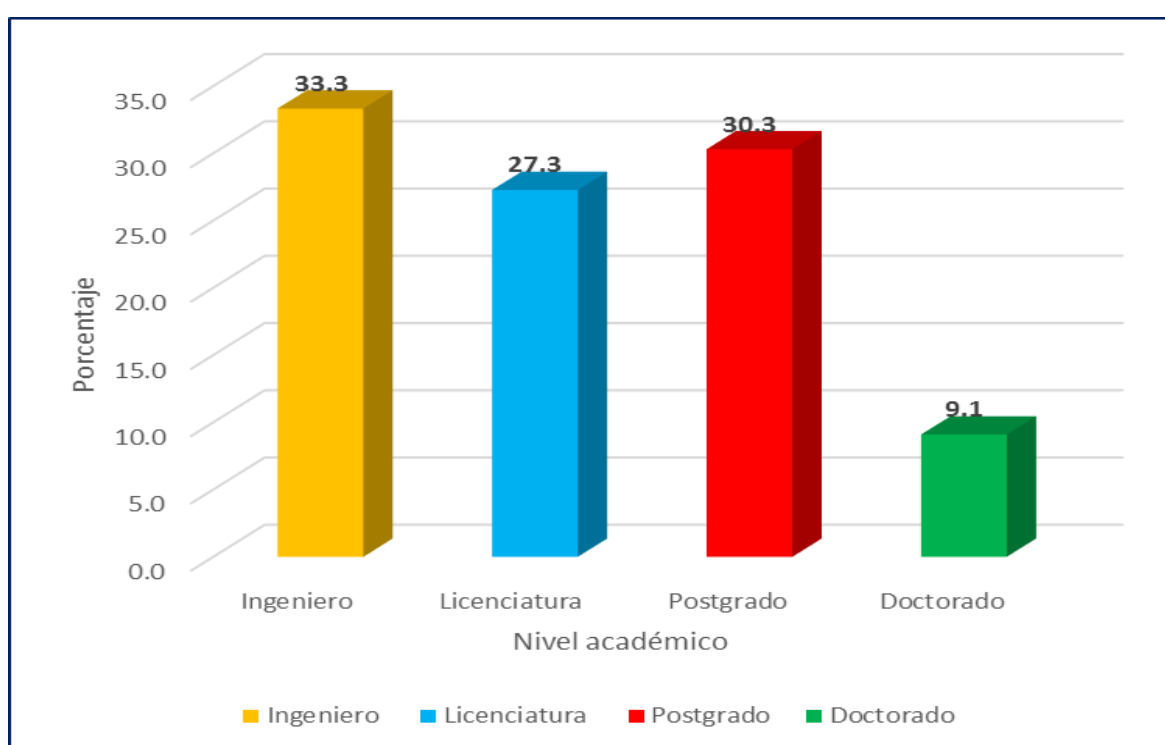


Figura 4.3. Distribución de la muestra según Nivel de educación

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

Interpretación:

Los resultados muestran que entre los gerentes y directores del gobierno regional Amazonas el 33.3% son ingenieros, el 27.3% son licenciados, el 30.3% tienen especialización como es un post grado y el 9.1% tiene doctorado.

Tabla 4.4

Ud. Como Gerente, Director conoce Ley 27444

Ud. Como Gerente, Administrador conoce la "Ley 27444- Ley de Procedimiento Administrativo General".	Gerentes-Directores	Porcentaje
Si	18	54.5
No	15	45.5
Total	33	100

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

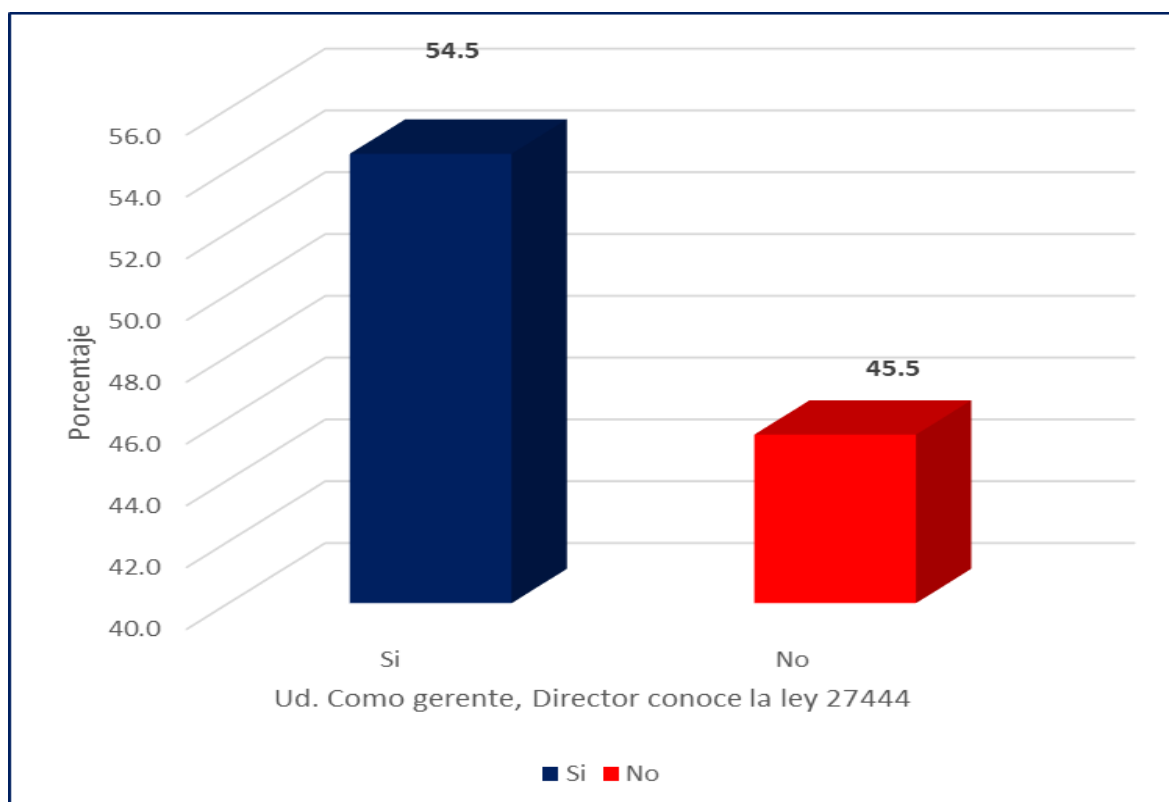


Figura 4.4. Ud. Como gerente, Director conoce Ley 27444

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

Interpretacion:

Según la muestra de investigación se tiene que entre los gerentes y directores del gobierno regional Amazonas ante la pregunta si como gerente y/o Director conoce la Ley 27444, se tiene que si conoce es el 54.5% y no conoce el 45.5%. Del cual se puede deducir que conocen la ley pero de manera general.

Tabla 4.5

Ud. Como Gerente Administrador según su expectativa cree que es importante se brinde una capacitación a fin de conocer mejor la ley 27444

Ud. Como gerente, Director según sus expectativas cree que es importante se brinde una capacitación a fin de conocer mejor la "Ley 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General".	Gerentes-Directores	Porcentaje
Si	31	93.9
No	2	6.10
Total	33	100

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

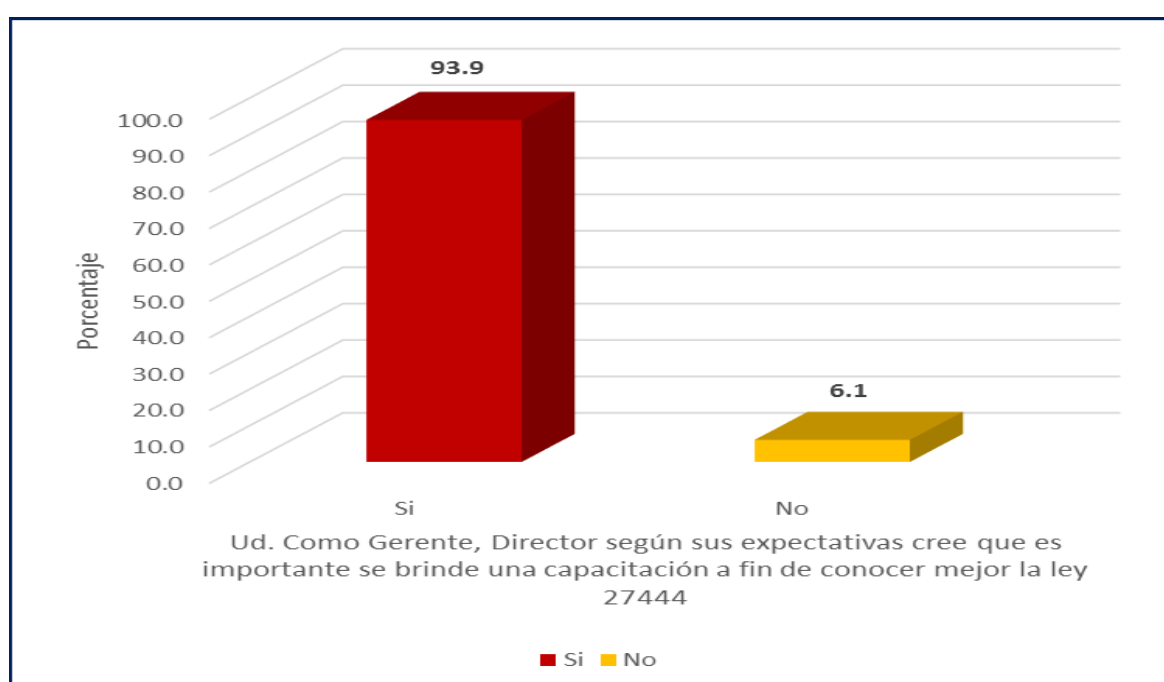


Figura 4.5. Ud. Como gerente Administrador según su expectativa cree que es importante se brinde una capacitación a fin de conocer mejor la ley 27444

Fuente: elaboración propia a partir del diagnóstico situacional

Interpretacion:

Los resultados muestran que entre los gerentes y directores del gobierno regional Amazonas ante la pregunta Ud. como gerente y/o Director según su expectativa cree que es importante se brinde una capacitación a fin de conocer mejor la ley 27444. Ley de procesos administrativos, se tiene que el 93.1 % si desean que se dicte el curso de capacitación y el 6.1% no desean que se dicte este curso. se puede deducir que conocen la ley, pero de manera general. Además, indican que además se deberían otros tipos de curso.

OE2. Diagnosticar las Habilidades Gerenciales de los Gerentes del Gobierno Regional Amazonas según sus dimensiones.

Tabla 4.6

Diagnóstico de habilidades gerenciales ante de la evaluación

Dimensiones y/o competencias	Pre Test	clasificación	Significancia
A) <i>En relación con mi comunicación con otros para auto conocerme</i>	91.5	En desacuerdo	Mal, necesita trabajar varias áreas.
B) <i>Cuando trato de fomentar más la comunicación para la creatividad y la innovación entre aquellos con los cuales trabajo</i>	68	En desacuerdo	Mal, necesita trabajar varias áreas.
C) <i>En situaciones donde yo tengo que dar retroinformación o información de retorno en el sentido de asesoría correctiva</i>	137.5	De Acuerdo	Presenta algunos problemas, se requiere trabajar algunas áreas importantes, pero podría ser mejor.
D) <i>Cuando otra persona del grupo necesita ser motivada</i>	76.5	En desacuerdo	Mal, necesita trabajar varias áreas.
E) <i>Cuando yo veo a alguien del grupo que está haciendo algo que necesita corregirse.</i>	46.75	Fuertemente en desacuerdo	Muy mal, se requiere un mejoramiento significativo.
F) <i>Cuando alguien del grupo se queja de algo que yo he hecho</i>	49.25	Fuertemente en desacuerdo	Muy mal, se requiere un mejoramiento significativo.
G) <i>Cuando dos personas del grupo están en conflicto y yo estoy de mediador</i>	35	Fuertemente en desacuerdo	Muy mal, se requiere un mejoramiento significativo.
H) <i>En situaciones en las cuales tengo oportunidad de apoyar a otros</i>	28.5	Fuertemente en desacuerdo	Muy mal, se requiere un mejoramiento significativo.
I) <i>Cuando yo estoy intentando construir y dirigir un grupo efectivo</i>	134.25	De acuerdo	Bien, las mejoras que se deben realizar son leves.
J) <i>En relación a mi habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo</i>	112	En desacuerdo	Mal, necesita trabajar varias áreas.
K) <i>En relación a mi habilidad para analizar problemas y tomar decisiones para solucionarlos</i>	122.75	De acuerdo	Bien, las mejoras que se deben realizar son leves.

Fuente: Elaboración propia

OE3. Diseñar la propuesta del plan de capacitación basado en Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del gobierno regional Amazonas.

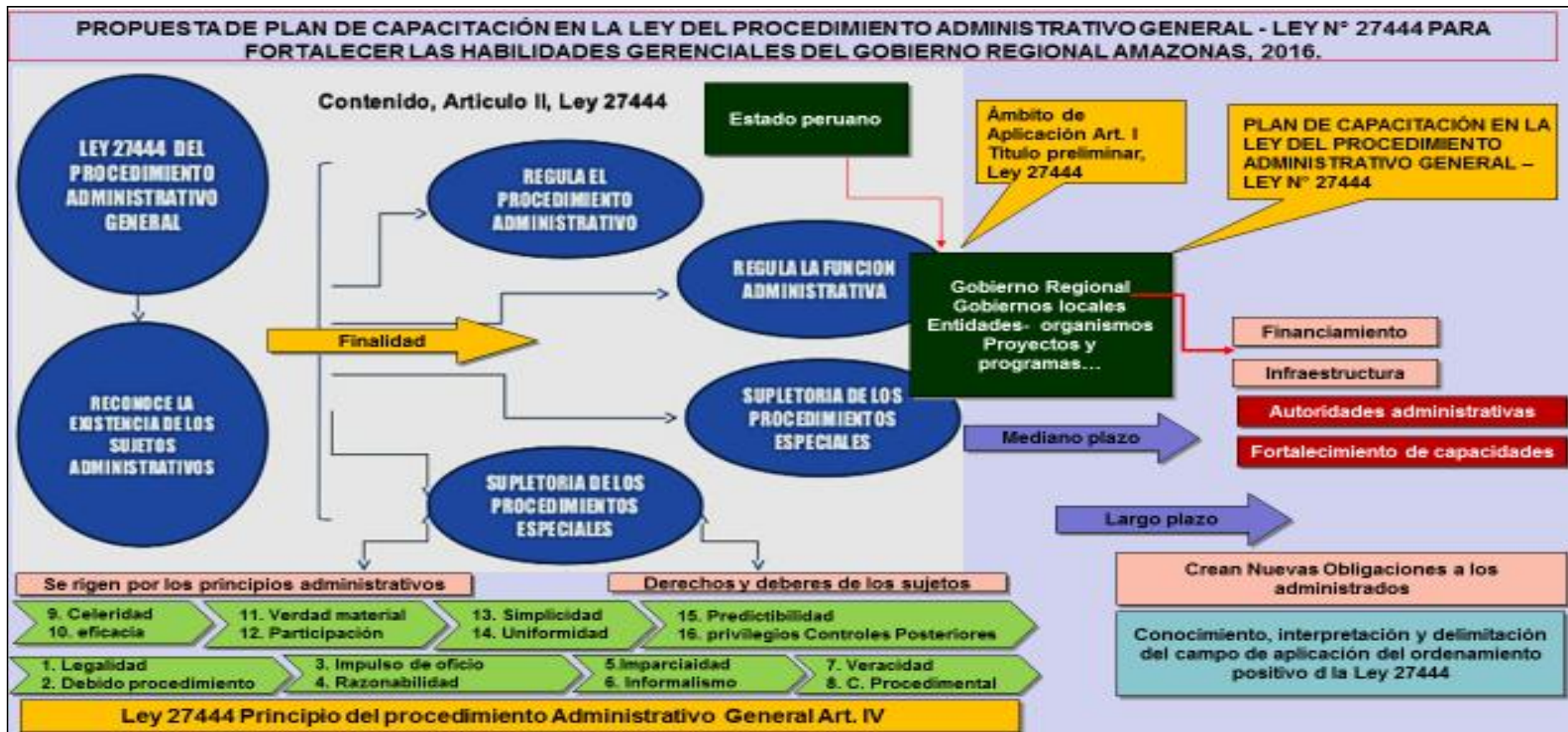


Figura 4.6. Propuesta del plan de capacitación, basado en los pilares de la Ley N° 27444

Fuente: Elaboración propia

**“PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
GENERAL - LEY N° 27444 PARA FORTALECER LAS HABILIDADES GERENCIALES
DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS - 2016”**

I. Introducción

El presente trabajo nos permite establecer una plataforma bien planificada y organizada la cual se ve reflejada a través de la propuesta sobre un plan de capacitación permanente, la misma que este dirigido no solo a los funcionarios sino también a todos los trabajadores que viene cumpliendo un rol muy importante dentro de la administración pública en el gobierno de la región Amazonas.

Teniendo en cuenta que en toda institución debe contar con un plan de capacitación continua, donde se priorice las fases de procedimiento administrativo referido a la Ley N° 27444 y donde se contemple su planeación, organización, control y su estructuración estratégica bajo los lineamientos y conocimiento de la norma. Su intervención avizora alcanzar el éxito el cual se hace necesario el desenvolviéndose activo y transparentemente dentro de la administración pública en cumplimiento con la optimización de diferentes procesos que exige la norma. Los imperecederos cambios, exige la inserción de las normas claras que permita un buen trabajo y desempeño del gerente con la integración de los recursos, toma de decisiones y normas claras facilitando una revolución interna de todo el entorno institucional obligando a los funcionarios a progresar y a las mismas entidades a perfeccionar su política de capacitación, con un trabajo en equipo, motivación y liderazgo y herramientas que les permitan desenvolverse.

II. Objetivo

Capacitar a los Gerentes que laboran en la sede del Gobierno Regional Amazonas en la “Ley del Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444” y obtener el 100 % de Gerentes con los conocimientos idóneos para un desempeño de calidad.

Objetivo Específicos

- Fortalecer y desarrollar las competencias Gerenciales de los Servidores Públicos con roles gerenciales del Gobierno Regional Amazonas para el liderazgo en la transformación de la Gestión Administrativas.
- Desarrollar competencia Gerenciales y conocimiento de la Ley 27444 de la Gestión Administrativa General para realizar una buena gestión en la estructuración y planificación de las técnicas a optimizar dentro de la Inversión pública y privada con alto nivel de eficiencia y eficacia en los gerentes del Gobierno Regional de Amazonas.

III. Propósito

Que el personal administrativo y funcionario reconozca y emplee temáticas de procesos administrativo general que le permita desenvolverse cabalmente en sus funciones asignadas que le permita alcanzar un impacto a nivel profesional y social.

IV. Teorías

“La Ley 27444, en el artículo III de su Título Preliminar señala que esta norma tiene por finalidad establecer un régimen Jurídico que sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados, y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general. Por tanto, para conseguir esta finalidad consagra y define legalmente en el artículo IV los siguientes Principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios del Derecho Administrativo sustancial (por lo cual se señala que tales principios son meramente enunciativos y no taxativos)” (Comentarios al Proyecto de la nueva Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos).

Considerarnos que, uno de los mayores aportes al sistema jurídico nacional en general es la añadidura detallada y minuciosa del procedimiento administrativo, para quienes en él participan; así como también, obligándolos a su observancia. La misma que está sujeta, al principio de legalidad, el cual sustenta lo establecido por la Constitución y/o Leyes.

Según (Dromi, 1996) indica "los principios jurídicos fundamentales del procedimiento administrativo son "(...) pautas, directrices que definen su esencia y justifican su existencia, permitiendo explicar más allá de las regulaciones procesales dogmáticas. el por qué y el para qué del mismo" (p. 59).

Este autor reconoce como principios sustanciales:

1. Principio de Legalidad en materia procedimental - administrativa: Los operadores del procedimiento administrativo deben ceñirse a la normatividad jurídica. respetando la jerarquía normativa correspondiente.
2. Principio constitucional de la defensa en juicio o del debido proceso: Que comprende el Derecho a ser Oído, el derecho a ofrecer y producir prueba, derecho a una decisión fundada, y derecho a impugnar la decisión.
3. Principio de Eficacia en la actuación administrativa: Dentro del "cual se encuentran comprendidas las reglas de celeridad, sencillez y economía procesal. Dentro de la doctrina administrativa nacional encontramos que Morón Urbina sostiene que los Principios del Derecho Procedimental administrativo, (en cuya opinión éstos son de aplicación tanto para los procedimientos generales como para los especiales) son los siguientes" (Themis, 1999)
4. Eficacia: Prevalencia de los fines y objetivos de los actos y hechos administrativos sobre las formalidades irrelevantes.
5. Simplicidad: Dotar de sencillez al procedimiento, buscando evitar su complicación por cualquier aspecto riguroso de la secuencia procedimental.
6. Celeridad: Imprimiendo al procedimiento administrativo la máxima dinámica posible.
7. Presunción Luis tantum de Veracidad: Suponer que los administrados proceden con verdad en sus actuaciones procedimentales, salvo prueba en contrario.
8. Eliminación de exigencias y formalidades costosas.
9. Desconcentración de los procesos decisorios.
10. Participación ciudadana en la prestación y control de los servicios públicos.
11. Debido proceso: Cuya esencia es la efectiva participación del administrado en el procedimiento respecto al cual tiene legítimo interés.

Por su parte, Ruíz - Elredge sostiene que, para el Derecho Administrativo y el Derecho Público

En tal sentido “deben considerarse en primer término, dos principios esenciales: el del interés público y el de legalidad” (Ruiz - Elredge Rivera, A., 2000).

V. Fundamentación

Científica:

Según (Montabon, 2005) según sus estudios indica que la aplicación de lineamientos de *Kaizen*, “construye el cambio continuo que efectúa la empresa para mejorar y lograr la calidad total en sus procesos”. lo que comienza a enriquecer las investigaciones haciendo esta distinción entre manufactura y servicio”. En esa perspectiva “se puede abrir una línea de investigación acerca de la investigación práctica y *ligadas* en el sector público, que algunos autores han comenzado a explorar” (Montabon, 2005)

Legal:

Los principios jurídicos son pilares básicos que constituyen la esencia del Derecho mismo, así mismo la Ley N° 27444 permite su fundamentación la cual queda el criterio personal de conocerla y compartirla. Con la finalidad de poder buscar un mecanismo de socialización para perfeccionar sus potenciales jurídicos. En tal sentido el componente más significativo que nos toca enfrentar a todos nosotros, es discutir la norma con la finalidad de que sea más entendible su aplicación.

Epistemológica

Según el autor (Barrera, 2007) indica que “este modelo antropocéntrico ennoblece el trabajo de investigación y el compromiso del ser humano ante la naturaleza. Se dice en diversas corrientes del conocimiento, política, arte, literatura. Los conocimientos humanistas son comprensivos, con propósitos de integración y comunicación abierta” (Barrera, 2007).

VI. Desarrollo del plan de capacitación

La capacitación de recursos humanos

Los Organismos que deseen ser competitivas y conservar en el espacio deben contar con los colaboradores, funcionarios aleccionados, capacitados y competentes que aporten efectivamente al beneficio de las metas planteadas en cada una de plazas laborales. De allí que los organismos convengan a un trabajo más fructífero con individuos preparados, siendo necesario en este proceso de desarrollo profesional es necesario contar con un plan estratégico personal que les permita conocer y dar a conocer sus posiciones y extenuaciones a fin de crear a partir de ello los planes y programas de adiestramiento capaces de mejorar el desempeño laboral.

Según (Alles, 2000) indica “el adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar” (p.308).

Según (Chiavenato, 2002) indica: “el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos” (p 386).

a. Planeación Estratégica

Requiere de información de la institución del gobierno regional priorizando la identificación de las extenuaciones y las fortificaciones de las diferentes oficinas, así como las conformidades y coacciones a las que se enfrenta, de esta forma se podrá brindar un mejor planteamiento que contribuirá en la mejora y fortalecimiento de sus funciones de los servidores públicos de esta institución.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (M. Porter, s.f.)

b. Determinación de las necesidades de formación

Investigaciones indican que organizaciones que realizan la prácticas constantes en capacitación a sus colaboradores pensando en tener altos rendimientos y si reflejan una orientación más estratégica.

c. La capacitación como componente clave de estrategia empresarial

La capacitación en las instituciones se ha transformado en un cambio consignada a instruir un equipo de funcionarios del gobierno regional Amazonas para reducir la incompatibilidad entre el desempeño laboral. El adiestramiento es una voluntad del equipo de funcionarios y trabajadores, con la finalidad de se logre los cometidos de la institución de la forma más económica posible".

d. Ejecución de la capacitación

Según las coordinaciones con el área recursos humanos del gobierno regional existe la predisposición en el desarrollo y necesidad de capacitar a todos los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales, priorizando la capacitación a los funcionarios, para lo cual existe el compromiso de alcanzar una copia de la investigación, además es necesario mantener la actualización sobre los documentos normativos y de gestión para el adiestramiento, desarrollo y la programación de otros cursos de especialización.

e. Evaluación de la capacitación

Se ejecutarán a medida que se va desarrollando las actividades y que evaluación permita hacer las debidas correcciones en aquellas acciones de trabajo consideradas débiles a fin de poder perfeccionar lo que estamos forjando y cómo lo estamos desarrollando. El procedimiento que se va a valerse para conseguir la información puede ser múltiple y determinante. Para el primer punto, se va a tener una simple entrevista y la disertación con el funcionario(s) que está adoptando la acción capacitante, se buscara que el tutor que está ejecutando, tome en cuenta métodos ágiles y con persistencia en la observación y aplicación de cada actividad. Para el segundo caso es probable exámenes escritos, orales y prácticos.

Estructura administrativa y operativa

El plan de capacitaciones en la “Ley Del Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444” para Fortalecer las habilidades gerenciales de las diferentes áreas funcionales del Gobierno Regional Amazonas, a continuación, se presenta el organigrama o estructura administrativa, a las cuales se espera incidir la capacitación a fin de lograr una eficiencia en las labores.

Figura 4.7 Organigrama



Fuente: portal web - Gobierno regional

Tabla 4.7 Planteamiento de un plan de capacitación

Estrategia	Planes	Actividad	Indicador
Planificación	Gestión y monitoreo del Programa	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar los objetivos del evento. * Gestionar y administrar el evento. * Gestionar el equipo de apoyo * Gestionar programa, equipo video, Computadora, otros. * Coordinar y dirigir el programa. * Facilitar instructor * Monitorear el proceso del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Nro. de capacitaciones * Nro. de Funcionarios Programados para ser Capacitados
	Organización	Registro y Sistematización de los funcionarios que se van a instruir	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar la información sobre necesidades de adiestramiento * Desarrollar pruebas para seleccionarlos. * Determinar requisitos mínimos.
Control	Evaluación de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar que los resultados se lleven de forma automatizada. * Reporte sobre progreso a todos los trabajadores involucrados. * Establecer estrategias para determinar la mejora. * Observar de cerca la ejecución del trabajo y su efectividad. 	Aprovechar debidamente la mayor capacidad obtenida mediante: Nivel de calificación de evaluación (Alto, medio, bajo)
Seguimiento y monitoreo	Determinar necesidad de cada evento	<ul style="list-style-type: none"> * Efectuar fiscalizaciones. * Ayudar al coordinador a determinar necesidades de Capacitación. 	Nro. de Reconocimientos

OE4. Validar la propuesta del plan de capacitación basado en la “Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general” para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del gobierno regional Amazonas Utilizando la Técnica DELPHI.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando la tesista, relacionado con la propuesta de un Plan de capacitación en el Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444 para Fortalecer las Habilidades Gerenciales del Gobierno Regional Amazonas Chachapoyas, 2016. Yo, Yelka, Peralta Ampuero, Con DNI 41506930, Domiciliado en el Jr. La Merced 913 Chachapoyas, con teléfono 94446191, email: ylkyufa@hotmail.com, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

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

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 05.
- 1.2. Cargos que ha ocupado DIRECTIVO / DOCENTE.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: DEHA - UNTRM
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 15
- 1.5. Grado académico: DOCTOR.

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera 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.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajados de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	BENJAMIN Roldan Polo OSOBAR
---------------------------------	-----------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado: -----

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos 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, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

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

2.2. CONTENIDO

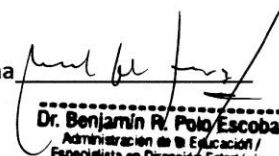
N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	✓				
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

2.3 VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

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

Lugar y
fecha _____

Firma 
Dr. Benjamín R. Polo Escobar
 Administración de la Educación /
 Especialista en Dirección Estratégica
 en Tecnología de Información
 CIP-51875

DNI N° 08895412 Teléf.: 95583446

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesistas y sus teléfonos correspondientes.

4.2. Discusión de los resultados

Con respecto al compromiso de la investigación que tuvo como finalidad proponer un Plan de capacitación fundamentado en “Ley N° 27444 del procedimiento administrativo general” que incida en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales de las unidades administrativas del gobierno regional Amazonas proyectado su planteamiento para el año 2016. Empleando el diagnóstico situacional de conocimiento de dicha ley el 54.5 de la ley solo la conoce y con respecto a la aplicación de la herramienta de diagnóstico de Destrezas Gerenciales que consta de 52 interrogantes que mide 11 dimensiones y con respecto al manejo organizacional en su clasificación se tiene que existe un fuerte “desacuerdo” al ardid y intendencia del recurso humano, trabajo en equipo, liderazgo y motivación.

La tesis se realizó en la sede del gobierno regional Amazonas, con la aplicación del instrumento d habilidades gerenciales nos ha permitido evaluar 11 Dimensiones siendo seis las más significativos para la institución referida al gobierno regional Amazonas de las cuales podemos indicar que de los 33 de puestos que ejercen funciones de nivel gerencial clasificados de la siguiente manera: Gerentes (7) y directores (26) distribuidos en las diferentes unidades administrativas, del gobierno regional.

.

Como se puede observar en la tabla 4.7 (objetivo específico 2), las evaluaciones pre test, varias dimensiones y/o competencias se encuentran caracterizadas con el rubro “En desacuerdo” demostrando valores inferiores a los niveles aceptables de las destrezas laborales adquiridas, demostrando de esta manera que se hace de muy importante el planteamiento de un plan de capacitación para poder mejorar las habilidades gerenciales de los directivos.

Según (Gómez y Mejía 2010), (Balkin y Cardy, s.f.) mencionan “toda empresa previa a decidir si se tomarán acciones formativas deberá realizar un proceso previo de valoración”.

Teniendo en cuenta que como organización - gobierno regional debe contemplarse dentro del Plan de desarrollo concertado estrategias que conlleven al éxito institucional para lo cual se debe trabajar el aprovechamiento organizacional a través de una cultura organizacional, dar a conocer abiertamente la misión institucional, generar perspectivas e iniciativas de un trabajo con un enfoque que genere un ambiente empresarial, clarificar y priorizar las propuestas a corto y largo plazo, mejorar y o proyectar una estructura organizacional que permita mejores desprendimientos en las diferentes funciones y cargos, para ello se hace necesario considerar plataformas organizaciones según los lineamientos de política nacional y que estén ligadas a las necesidades de la organización, y gerencial identificando sus necesidades y cumplimiento de las tareas y las necesidades personales.

Además de puede indicar que, apoyando la evaluación del desempeño laboral en la administración, nos permitirá perfeccionar el aspecto laboral a través del adiestramiento.

Según (Dávila y Sesam, 2006) el objetivo de su trabajo fue “evidenciar la importancia de contar con un programa de evaluación del desempeño y detectar a través de éste, necesidades de capacitación y motivación. Concluyeron en la importancia de poder medir el Desempeño laboral y habilidades gerenciales que les de implementar un sistema que mida el mismo, es factible para las mejoras del rendimiento laboral en los diferentes niveles”.

Por otro lado, se puede resaltar que Según Argüelles (2005), indica o siguiente: “La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares y para otros como la herramienta que proporciona el conocimiento específico para poder desempeñarse en el puesto con eficiencia, esto es apoyado a través del presente proyecto de Investigación y evidenciado más por el grupo de Supervisores evaluados, ya que demostraron que es posible duplicar los resultados de una evaluación a otra si se capacita y fortalecen las debilidades evidenciadas.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Respecto a la identificar la necesidad de capacitación en la “Ley N° 27444 de Procedimiento Administrativo Generales” por parte de cada Gerente y/o Director de cada unidad administrativa Gerencial del gobierno regional Amazonas se tiene que el 93.9% si desean que se dicte el curso de capacitación y el 6.1% no desean que se dicte este curso. Asimismo, se puede deducir que conocen la ley, pero de manera general. Además, indican que además se deberían otros tipos de curso.

Según el diagnóstico de las habilidades gerenciales de los gerentes del gobierno Regional Amazonas según sus dimensiones. Se puede concluir que el grupo muestreado mostró resultados impresionantes con indicadores promedios reflejados en la evaluación mediante un Pre-Test (35 a 134.25) puntuaciones obtenidos según sus diferentes dimensiones, lo que indica que se hace necesario intervenir con un Plan de Capacitación sobre los procedimientos administrativos y temas correctivos con una orientación más estratégica y con una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Con respecto al diseño de la plan de capacitación, como herramienta para el fortalecimiento en las habilidades gerenciales de los directivos que permita mejorar la gestión de la parte administrativa del gobierno regional Amazonas en la figura 4.7 se presenta el Plan de capacitación, teniendo como pilares a).- Diagnóstico: que permitió el análisis situacional del gobierno regional, b).- Diseño de Estrategias: sustentado bajo los lineamientos de la ley de procedimientos administrativos. C). - Estrategia competitiva: Planificación, organización, control, seguimiento y monitoreo a partir de ello nos da la profundidad del marco de invención empresarial en el cual partimos a desarrollar y se puede encaminar desde dos perspectivas la reglamentación con sus procedimientos especiales y el cumplimiento con los principios administrativos, teniendo en cuenta los derechos y deberes de los dependientes, establecidos en la presente Ley.

5.2. Recomendaciones

El departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional Amazonas tome en cuenta la importancia el sistema de evaluación en el Desempeño laboral, tanto en los Gerentes, Directivos y colaboradores en general. Así mismo contar con Programas de capacitación basados en Habilidades o Competencias Gerenciales, de motivación, liderazgo a fin de optimizar el trabajo del personal.

REFERENCIAS

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica. Buenos Aires. Recuperado de: <http://html.rincondelvago.com/capacitacion-y-adiestramiento-del-personal-en-las-organizaciones.html>

Argüelles, A. (2005). *Competencia Laboral y Educación basada en normas de Competencia*. (1era Edición). Editorial Limusa. México.

Asodefensa (s.f.). Asodefensa - Capacitación. Recuperado de: [http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4;); repositorio.puce.edu.ec

Barrera, M. (2007). *Modelos epistémicos en educación e investigación*. Venezuela: Ediciones Quirón. Obtenido de publicaciones.urbe.edu

Bateson (s.f.). *Teoría del aprendizaje*. Recuperado de: <http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-deltrabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>

Bernardo José Lara, K. Cameron (1999). *Cuestionario Habilidades Gerenciales - Developing Managerial Skills D. Whetten (Traducción sólo para usos de investigación y docencia, prohibida su reproducción para fines comerciales)*

Bonilla Castro, Elssy y Rodríguez S., Penélope (2000). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*, Bogotá

Bunge, M. (1979). *Las ciencias su método y su filosofía* Bogotá. Siglo XX, p.41.

Camacho, R. C. S. (s.f.). *Necesidades de Capacitación, Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace*. Recuperado de: <http://saskiacamacho.jimdo.com>.

- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching*. In N. L. Gage (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 171-246). Chicago: Rand McNally
- Castañeda, S. (2009). *Communicare Newspaper*. Recuperado de: http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacion
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*: Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://html.rincondelvago.com/capacitacion-y-adiestramiento-del-personal-en-las-organizaciones.html>
- Cianfrani, Charles A, West, John E. (2009). *Cracking the Case of ISO 9001:2008 for Service: A Simple Guide to Implementing Quality Management to Service Organizations* (2nd edición). Milwaukee: American Society for Quality. pp. 5-7. ISBN 978-0-87389-762-4.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de Competencia Laboral*. (1era Edición). Panorama Editorial. México.
- Chiavenato, A. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (1era Edición). Editorial McGraw-Hill. México.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1990). *Administración de Personal*. (2da Edición). Editorial CECSA. México, (p. 102).
- Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (1999). En: Themis. Segunda Época. 1999. N° 39. p. 240. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/viewFile/16890/17196>; ezproxybib.pucp.edu.pe
- Dávila, L. y Sesam, L. (2006). *Importancia de la evaluación del desempeño en la Administración de Recursos Humanos*. Tesis inédita. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Davis, K. (2005). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. (1era Edición). Editorial McGraw Hill. México.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. (1era Edición). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Drom, Roberto, (1996). *El Procedimiento Administrativo*. Buenos Aires. 1996, p. 59. Recuperado de:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/viewFile/16890/17196>
- Gaines R., Dana & Robinson, James C. (1989). *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco, California.
- Galván, B. (2011). “La Teoría del Capital Humano: Fue desarrollada por (Gary Sanley Becker) a través del libro Capital Humano”. Recuperado de:
<http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/teoria-delcapital-humano.html>.
- Galleguillos, L. y Urrea, A. (2004). *Certificación de Competencias Laborales en las PYMES de la Zona de Concepción*. Universidad Bío-Bío. Concepción, Chile.
- Gómez Luis & Mejía, D. B. (2010). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- ISO, S. C. (2009). *Norma Internacional ISO 9004. Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza
- ISO 9001(2008). *Las normas internacionales para la gestión de calidad*

Kaplan A. (2005). Citado por Buendía Eisman, Leonor. Castro Bravo, Pilar y Hernández Piña, Fuensanta (s.f.). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. España. McGraw-Hill, 2001. (p.6).

Kirkpatrick, D. (1959). *Modelo Kirkpatrick, desarrollado en la Universidad de Wisconsin*. Recuperado de: repositorio.puce.edu.ec

Ley N°27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General. Recuperado de: www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/delitos_omision/ley27444.pdf; www.slideshare.net; www.acpuju.com

Ley N° 27444. *Ley de procedimiento administrativo general*. Recuperado de: http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/LEY_27444_DERECHOS_DEL_ADMINISTRADO.pdf; www.mincetur.gob.pe

Ley N°27444. Citado por (Marco Antonio Cabrera Vásquez Y Rosa Quintana Vivanco, 2011). *Derecho Procesal Administrativo y Derecho Procesal Administrativo*. Lima Perú 2011 p.744. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/petronilita/ineficiencia-en-la-administracion-publica>

Ley N°30057, *Ley del Servicio Civil*. Recuperado de: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>

Mayer, H. (s.f.). Retorno de inversión. Director de Recursos Humanos de Siemens Chile,

Mijangos, P. (2008). *Mejora de la Evaluación del Desempeño de los Directores del Nivel Primario y Pre- Primario en la Gestión Administrativa de la Escuela de Directores en Chimaltenango*. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work* (La naturaleza del trabajo directivo). Publicado originalmente en 1973. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/que-hace-un-gerente-henry-mintzberg-sobre-el-trabajo-directivo/>
- Moreno Villegas, J. (2010). *Formación de Administradores del Proceso de Capacitación: Evaluación de los Programas de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión: Niveles de Reacción, Aprendizaje y Aplicación*. Quito.
- Montabon, F. (2005). *Using Kaizen Events for Back Office Processes: Recruitment of frontline Supervisor Co-ops*", Total Quality Management and Business Excellence. 16(10), 1139-1147. Obtenido de Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua: www.tdx.cat, www.slideshare.net, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>
- Palma, V. (2007). *Correlación entre factores utilizados en una Evaluación del Desempeño*. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Plan de Desarrollo de las Persona del Gobierno Regional de Tacna (2014).
- Pulido, H. G. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Reza, Trosino J. (1995). *El ABC del administrador en capacitación*. Edit. Panorama México.
- Rodríguez, J. (s.f.). *Evaluación de la Formación*. Recuperado de:
<http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- Romero, J. (2010). *Preparación y Evaluación de un Sistema de Méritos que se adecue a la Administración Pública guatemalteca*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala

- Ruiz - Elredge Rivera, Alberto (2000). *Manual de Derecho Administrativo, Gaceta Jurídica*. Segunda Edición Revisada. 2000. p 72. Recuperado de:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/viewFile/16890/17196>
- Sampieri, R. H., Collado C.F., Lucio P. B., (1991). *Metodología de la investigación* McGraw Hill. Capítulo 7. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/coinxorperatedxrobot/capitulo7-investigacion>
- Schôn (s.f.). *Teoría de Aprendizaje*. Recuperado de:
<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-deltrabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>
- Shultz, D. (2008). *Psicología Industrial*. (7ma Edición). Editorial McGraw Hill. México.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (4ta Edición). Editorial Limusa. México.
- Stoner. J.A. (2009). *Administración*. (8va Edición). Editorial Prentice Hall. México.
- Tobey, D. E. (2005). *Teoría de desarrollo empresarial y de recursos humanos Needs Assessment Basics (ASTD Training Basics)*. Alexandria: ASTD Press.
- Ulmer, Hopkins. (1987). *Análisis de la satisfacción: Humanización, Detección y el crecimiento de la base de conocimiento*.
- Vera Echenique, Oscar Guillermo (2010). *Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna*. Recuperado de: <http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/handle/unjbg/221>
- Werther, Jr. y Davis, K. (2009). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (6ta Edición). Editorial McGraw Hill. México.

Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (6ta Edición). México.

Xie Qian, Z. L. (s.f.). *Análisis de los modelos internacionales de evaluación de impacto de la capacitación desarrollados por los clásicos*. *Eumed.net, Enciclopedia Virtual*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/Modelo%20de%20Kirkpatrick.htm>

Zapata, R. (2012). *Medición y Evaluación del Impacto de la Capacitación*. Recuperado de: http://www.cides.cl/folletos/1212_2337_012_zapata_evaluacion-capacitacion_SCL.pdf

Anexos

Anexo A1: Comparando el Perfil Deseable del Líder con el Perfil Real

Objetivo

Los Gerentes y/o directores participantes e este trabajo de investigación tendrán la oportunidad de detectar al menos tres aspectos en que necesitan mejorar para acercarse al perfil del nuevo gerente Líder del Siglo XXI.

Cuestionario Habilidades Gerenciales

Traducido libremente y adaptado de varios Cuestionarios evaluativos de Habilidades Gerenciales por (Bernardo José) de “Developing Managerial Skills” D. (Whetten y K. Cameron, 1999).

Paso 1. Para obtener un perfil general de su nivel de competencia en habilidades gerenciales, se tendrá que responder el cuestionario

Escala de Evaluación

- 1- Fuertemente en desacuerdo
- 2- En desacuerdo.
- 3- De Acuerdo.
- 4- Fuertemente de acuerdo.

Tabla A1 Modelo del cuestionario

	Fuertemente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De Acuerdo (3)	Fuertemente de acuerdo (4)
A) En relación con mi comunicación con otros para autoconocerme:				
1. Busco información acerca de mis fortalezas y mis debilidades tal como lo perciben otras personas				
2. En orden a mejorar, Yo estoy dispuesto a comunicarme abiertamente acerca de mis creencias, mis sentimientos con otras personas.				
3. Estoy muy consciente de cual es mi estilo preferido de representación, recolección, manejo de la información para poder contribuir a tomar decisiones sólo y en cooperación.				
4. Puedo mantener una relación de confianza con otro compañero de trabajo a quien yo puedo compartir mis frustraciones o problemas con plena honestidad.				
5. He redactado la visión personal de mi vida y la he comunicado a otros para obtener retroalimentación.				
B) Cuando trato de fomentar más la comunicación para la creatividad y la innovación entre aquellos con los cuales trabajo:				
6. Al enfrentarme con un problema de comunicación, trato de redefinir el marco de referencia o punto de vista del mismo para aportar una solución al problema.				
7. Trato de que haya divergentes o diversos puntos de vista representados en todos los grupos que organizo para resolver problemas difíciles.				
8. Trato de recoger la información sincera y válida de parte de los clientes internos (el otro que recibe mi servicio dentro de la empresa) o externos para conocer sus preferencias y expectativas.				
9. Le doy reconocimiento no sólo a los campeones de ideas, sino a los que los apoyan y proveen recursos para implantarlas.				
10. Le doy halagos sólo a los campeones de ideas, sino a los que los apoyan y proveen recursos para implantarlas.				
C) En situaciones donde yo tengo que dar retroinformación o información de retorno en el sentido de asesoría correctiva:				
11. Ayudo a otros a reconocer y definir su propio problema cuando yo les doy consejería u orientación.				
12. Entiendo claramente cuando es apropiado ofrecer asesoría y orientación a otros y cuando no lo es.				
13. Casi siempre doy información de retorno o retroinformación que está enfocada a los problemas y las soluciones, no sobre las características personales.				
14. Mi información de retorno siempre es específica y va al grano, en vez de que sea genérica y vaga.				
15. Yo tomo responsabilidad por mis afirmaciones y puntos de vista mediante el uso de expresiones como por ejemplo: "yo he decidido" en vez de "ellos han decidido".				
16. Transmito flexibilidad y apertura a otras opiniones diferentes incluso cuando estoy muy convencido de mis puntos de vista.				
17. Transmito claramente mi aprecio como persona a aquellos que tienen menos poder formal y menos información que yo.				

18. Tiendo a compartir el poder en la conversación. Rara vez domino.				
<i>D) Cuando otra persona del grupo necesita ser motivada:</i>				
19. Consistentemente envío notas personales de felicitación o doy de alguna forma un reconocimiento a los colaboradores cuando logran algo significativo.				
20. Yo me aseguro que la persona obtenga a tiempo una Información de retorno de parte de aquellos afectados por su desempeño en trabajo.				
21. Siempre ayudo a las personas a establecer y a sentirse comprometidas con metas de desempeño que sean retadoras, específicas y dentro de un contexto específico de tiempo.				
22. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.				
<i>E) Cuando yo veo a alguien del grupo que está haciendo algo que necesita corregirse.</i>				
23. No realizo acusaciones a la persona ni interpretaciones subjetivas de los motivos de esa persona.				
24. Animo una comunicación de doble vía mediante la invitación al interlocutor para expresar su perspectiva y hacerme preguntas.				
25. Yo le hago un requerimiento específico de corregirse, detallando una opción más aceptable.				
<i>F) Cuando alguien del grupo se queja de algo que yo he hecho:</i>				
26. Yo muestro genuina consideración e Interés, incluso cuando yo estoy en desacuerdo.				
27. Yo busco Información adicional mediante preguntas que buscan encontrar Información específica y descriptiva para yo aprender de la crítica.				
28. Le solicito a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.				
<i>G) Cuando dos personas del grupo están en conflicto y yo estoy de mediador:</i>				
29. Ayudo a las partes a generar muchas opciones de solución.				
30. Ayudo a las partes a encontrar áreas donde pueden estar de acuerdo.				
<i>H) En situaciones en las cuales tengo oportunidad de apoyar a otros:</i>				
31. Proveo la Información y el apoyo requerido para que triunfen los otros.				
32. Yo le expreso mi consideración personal y aprecio a cada persona con la cual trato.				

<i>I) Cuando yo estoy intentando construir y dirigir un grupo efectivo:</i>				
33. Ayudo a los miembros del grupo a establecer una base de confianza entre ellos mismos y entre ellos y yo en un contexto adecuado.				
34. Ayudo a los miembros del grupo a que aprendan diversos roles que les permitan tanto desempeñarse efectivamente en tareas como construir buenas relaciones interpersonales.				
35. Los animo a tener una filosofía, ganar-ganar, que cuando un miembro gana, todos los miembros ganan.				
36. Puedo influenciar la conducta de las personas difíciles efectivamente, mediante la comunicación de apoyo, el desacuerdo colaborativo o constructivo y el empoderamiento o la facultación de poder.				
37. Prevengo el resentimiento mediante el solicitar la participación sin discriminación injusta a nadie y la distribución equitativa de recompensas.				
38. Hay una periódica aclaración de las expectativas que tienen los jefes de los colaboradores y de estos hacia los jefes.				
39. Se realizan o coordinan reuniones efectivas en las que participamos en la solución cooperativa de los problemas.				
<i>J) En relación a mi habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo :</i>				
40. Soy capaz de diseñar una misión, visión y valores estratégicos para mi empresa.				
41. Soy capaz de entregarme para hacer realidad la misión, la visión y los valores en mi empresa.				
42. Soy capaz de diseñar unos objetivos estratégicos a largo plazo (5 o más años).				
43. Soy capaz de diseñar objetivos operativos a mediano y corto plazo.				
44. Soy capaz de redactar un plan con metas indicadores de éxito, actividades, tiempos y recursos.				
45. Soy capaz de controlar y monitorear los resultados obtenidos en la implantación del plan.				
<i>K) En relación a mi habilidad para analizar problemas y tomar decisiones para solucionarlos:</i>				
46. Considero todos los ángulos de los problemas antes de decidir qué hacer para solucionarlos.				
47. Determino las causas de los problemas antes de tomar una decisión para solucionarlos.				
48. Diseño diferentes alternativas de solución para lograr los objetivos planteados en el proceso de resolver los problemas.				
49. Evalúo las consecuencias antes de tomar decisiones.				
50. Analizo las diferentes transacciones o negociaciones que puedo tener para solucionar los problemas.				

51. Decido para resolver los problemas sin temor excesivo paralizante a equivocarme.				
52. Una característica adicional que quiero añadir para mejorar en mi habilidad de líder.				
Dimensiones	Pre Test	Post Test		
A) En relación con mi comunicación con otros para autoconocerme:				
B) Cuando trato de fomentar más la comunicación para la creatividad y la innovación entre aquellos con los cuales trabajo:				
C) En situaciones donde yo tengo que dar retroinformación o información de retorno en el sentido de asesoría correctiva:				
D) Cuando otra persona del grupo necesita ser motivada:				
E) Cuando yo veo a alguien del grupo que está haciendo algo que necesita corregirse.				
F) Cuando alguien del grupo se queja de algo que yo he hecho:				
G) Cuando dos personas del grupo están en conflicto y yo estoy de mediador:				
H) En situaciones en las cuales tengo oportunidad de apoyar a otros:				
I) Cuando yo estoy intentando construir y dirigir un grupo efectivo:				
J) En relación a mi habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo :				
K) En relación a mi habilidad para analizar problemas y tomar decisiones para solucionarlos:				

Anexo A2: CONSTANCIA DE VALIDACION

Anexo A2: CONSTANCIA DE VALIDACION

El Instrumento de "Plan de Capacitación en la Ley N° 27444 a Gerentes del Gobierno Regional Amazonas Diciembre de 2015" presentado por Bach. Adm. YELKA PERALTA AMPUERO, se Valida en su totalidad.

Sello y Firma

DNI N° 08895412



Dr. Benjamín R. Polo Escobar
Administración de la Educación /
Especialista en Dirección Estratégica
en Tecnología de Información
CIP: 51875

DATOS DEL ESPECIALISTA

GRADO: Doctor

ESPECIALIDAD: Ingeniero en Estadística e Informática

LUGAR DE TRABAJO: Gobierno Regional -Dirección Regional Agraria, Docente
Universitario

TIEMPO DE SERVICIO: 22 años

COLEGIATURA: 51875

LUGAR DE GRADO DONDE OBTUVO: Universidad San Martín de Porres

TELEFONO: 955834410

CORREO: pbeniamino@hotmail.com

Chachapoyas 24 de julio del 2015

Tabla A2: Cuestionario utilizado para determinar la necesidad de capacitación

Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: () 20 -30 años () 31- 40 años () 41- 50 años () 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 20- 30 años 2 = 31- 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más
Nivel académico	Nivel de educación máxima alcanzada a la fecha de la aplicación.	Variable medida de la siguiente manera: Máximo nivel académico alcanzado: () Ingeniero () Licenciatura () Postgrado () Doctorado	Variable categorizada de la siguiente manera: 1 = Ingeniero 1 = Licenciatura 2 = Posgrado 3 = Doctorado
Conocimiento de la Ley 27444	Ud. Como gerente, Administrador conoce la ley 27444- Ley de Procedimiento Administrativo General.	Variable medida por la siguiente respuesta: Conoce la Ley 27444: () si () No	El tipo de necesidad de capacitación se codificó de la siguiente forma: 1 = Si 2 = No
Capacitación sobre la Ley 27444	Ud. Como gerente Administrador según sus expectativas cree que es importante se brinde una capacitación a fin de conocer mejor la ley 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.	Variable medida por la siguiente respuesta: Capacitación Ley 27444: () si () No	El tipo de necesidad de capacitación se codificó de la siguiente forma: 1 = Si 2 = No

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.761	52

Estadísticos total-elemento

	Dimensiones	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Ítem 1	Identificación Capacitación	0.496	0.865
Ítem 2		0.487	0.858
Ítem 3		0.567	0.838
Ítem 4		0.569	0.843
Ítem 5		0.568	0.843
Ítem 1	Comunicación	0.348	0.847
Ítem 2		0.358	0.833
Ítem 3		0.338	0.843
Ítem 4		0.458	0.862
Ítem 5		0.561	0.884
Ítem 6	Creatividad y la innovación	0.498	0.816
Ítem 7		0.361	0.809
Ítem 8		0.458	0.825
Ítem 9		0.538	0.872
Ítem 10		0.458	0.866
Ítem 11	Asesoría correctiva	0.478	0.885
Ítem 12		0.448	0.805
Ítem 13		0.488	0.857
Ítem 14		0.478	0.848
Ítem 15	Motivación	0.398	0.849
Ítem 16		0.568	0.836
Ítem 17		0.458	0.827
Ítem 18		0.438	0.838
Ítem 19	Apoyo en correctivos	0.378	0.821
Ítem 20		0.558	0.803
Ítem 21		0.488	0.857
Ítem 22		0.557	0.804
Ítem 23	Absolución de quejas	0.556	0.805
Ítem 24		0.488	0.857
Ítem 25		0.557	0.806
Ítem 26	Mediación de conflictos	0.558	0.807
Ítem 27		0.556	0.805
Ítem 28		0.489	0.858

Ítem 29	Oportunidad a apoyar a otros	0.485	0.856
Ítem 30		0.487	0.858
Ítem 31		0.488	0.858
Ítem 32		0.488	0.857
Ítem 33	Dirigir un grupo efectivo	0.468	0.811
Ítem 34		0.459	0.831
Ítem 35		0.458	0.842
Ítem 36		0.488	0.857
Ítem 37		0.468	0.812
Ítem 38		0.478	0.817
Ítem 39		0.467	0.813
Ítem 40	Habilidad para diseñar un plan estratégico	0.488	0.857
Ítem 41		0.379	0.821
Ítem 42		0.388	0.824
Ítem 43		0.378	0.821
Ítem 44		0.498	0.859
Ítem 45		0.377	0.822
Ítem 46	Tomar decisiones	0.369	0.82
Ítem 47		0.376	0.817
Ítem 48		0.379	0.823
Ítem 49		0.489	0.858
Ítem 50		0.479	0.856
Ítem 51		0.468	0.859
Ítem 52		0.486	0.855

Anexo A3

Plan de Capacitación a Gerentes del Gobierno Regional Amazonas

I. DATOS INFORMATIVOS:

- Curso - Taller: “Ley N° 27444 Ley de Procesos Administrativo General”
- Institución organizadora: Gobierno Regional Amazonas.
- Participantes: Gerentes y Directivos del Gobierno Regional Amazonas
- N° de capacitados: 07 Gerentes, 26 directores regionales.
- Duración de la capacitación: 6 días.

3. JUSTIFICACION

La nueva concepción del en la gestión del conocimiento se prevé que el desarrollo de las competencias se ejecuta por medio de diferentes procedimientos, como capacitaciones, con su respectiva planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del aprendizaje. este enfoque se basa en un análisis de necesidades de las diferentes unidades de la Institución. Dicho enfoque consta de tres pilares: orientación hacia el aprendizaje, el aprendizaje para adultos como estrategia y el aprendizaje fundamentado en la experiencia. Adicionalmente se tiene en cuenta que la OCDE recomendó la articulación multinivel de los tres niveles de gobierno, pero el rol central lo tiene el gobierno regional. En la cual está pendiente el fortalecimiento de capacidades de gobiernos regionales. Estos deben mejorar sus capacidades para mejorar la formulación de planes de desarrollo, de presupuesto, proyectos de inversión pública.

4. OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los Gerentes que laboran en la sede del Gobierno Regional Amazonas en la Ley del Procedimiento Administrativo General Ley N° 27444 y obtener el 100 % de Gerentes con los conocimientos idóneos para un desempeño de calidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fortalecer y desarrollar las competencias Gerenciales de los Servidores Públicos con roles gerenciales del Gobierno Regional Amazonas para el liderazgo en la transformación de la Gestión Administrativas.

- Desarrollar competencia Gerenciales y conocimiento de la Ley 27444 de la Gestión Administrativa General para realizar una buena gestión en la estructuración y planificación de las técnicas a optimizar dentro de la Inversión pública y privada con alto nivel de eficiencia y eficacia en los gerentes del Gobierno Regional de Amazonas.

V. ESTRATEGIAS DEL TALLER

El Taller “Plan de capacitación en Procedimientos Administrativos Generales Ley Nº 27444 y Habilidades Gerenciales”, es esencialmente vivencial y práctico (dinámicas motivacionales y aplicativas). Los gerentes reciben información variada sobre temas específicos a la educación inclusiva; esta información, permite registrar las observaciones de los procesos y la aplicación de sesiones de aprendizaje que no sólo favorezca a los gerentes y/o directivos sino al desarrollo de habilidades gerenciales en la toma de decisión.

VI. CAPACITADORES

La capacitación está a cargo de profesionales del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Especialista en planificación y desarrollo de estrategias política y toma de decisión.

VIII. METODOLOGIA.

El taller se desarrollará bajo la modalidad de una consultoría, en la que los facilitadores, deberán implementar la metodología más adecuada para poder insertar las temáticas a los ponentes, en la que debe considerar:

- * Exposiciones
- * Trabajo en equipo
- * Discusiones.
- * Talleres de inter aprendizaje

VII. METAS A CAPACITAR

Relación de participantes al Evento de Capacitación dirigido a Gerentes y Directivos “El Taller “Plan de capacitación en Procedimientos Administrativos General Ley N° 27444 y Habilidades Gerenciales”

Al inicio y término de taller se considerará una evaluación de entrada y salida, para poder medir el aprendizaje de los y las Gerentes y Directivos, el cual será tomado en cuenta para la certificación respectiva.

Terminada la capacitación, el Gerente y/o Directivo capacitado, deberá realizar la réplica del taller en cada uno de sus unidades administrativas, según corresponda.

IX. CERTIFICACION.

Los participantes al taller serán certificados con una nota aprobatoria del post test igual o mayor a catorce (14) puntos; esta certificación estará cargo del Gobierno Regional Amazonas.

X. LUGAR Y FECHA DE LA CAPACITACION

Del 07 y 08 de diciembre de 2015.

Del 14 y 15 de diciembre de 2015.

Del 21 y 22 de diciembre de 2015.

El taller se desarrollará en la ciudad de Chachapoyas, para lo cual se distribuirá en dos ambientes simultáneamente para los talleres 16 participantes cada uno.

Local de capacitación:

* ODEC

XI. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.

El taller de capacitación estará financiado por la Oficina de Recurso Humanos del Gobierno Regional Amazonas el cual consistirá en:

DETALLE CANT MONTO S/.

Pago de los facilitadores(as) / (consultores(a) 03 S/. 9,900.00

Hospedaje x 6 días 80/día S/. 1,440.00

Alimentación x 6 días (D- A- C) 80/día S/. 1,440.00

Refrigerios x 6 días (M- T) 200/día S/. 3,360.00

TOTAL S/. 16,140.00

Los pagos, se efectuarán el 50% antes del viaje de los expositores y el saldo dos días antes de concluir el taller.

XII. RECURSOS:

Humanos: 3 ponentes

33 Gerentes y/o directivos.

Materiales: Plumones de pizarra. Mota.

Útiles de oficina

Manuales del taller (40), Equipos: Multimedia (2), Equipo de cómputo (2)

Los materiales como: plumones de pizarra, motas, papelotes, útiles de oficina y otros requerimientos, son proporcionados por la Región Amazonas; previa coordinación oportuna con los ponentes. Los manuales del taller, serán facilitados con anticipación por los ponentes para el fotocopiado respectivo por el ente regional.

XIII. EVALUACION.

Respecto al seguimiento y evaluación de la aplicación de esta capacitación se espera con el apoyo de un personal del gobierno regional y los especialistas designados por parte del SERVIR, al Gobierno Regional Amazonas.

XIV. TEMARIO

Para el dictado del Taller se forman dos grupos de 16 participantes.

Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444: Marco normativos

Habilidades gerenciales: Conceptualización, Tipos, Características.

Anexo A4

Programa del Taller sobre: Ley 27444 de procedimientos administrativo general Amazonas - 2016

Día horario temario expositor

DIA	HORARIO	TEMARIO	EXPOSITOR
07 y 08 de diciembre de 2015.	8.00 a 8.15am.	Registro de asistencia	Equipo de trabajo
	8.15 a 8.30am.	Inauguración del taller	GRA
	8.30 a 9.00am.	Evaluación del pre test	Facilitadores
	9.00 a 12.30pm.	Ley de procesos administrativos	Especialistas CEPLAN
	2.30 a 6.30pm.	Ley de procesos administrativos	Especialistas CEPLAN
	9.00 a 1.30pm.	Taller	Especialistas CEPLAN
14 y 15 de diciembre de 2015.	9.00 a 12.30pm.	Ley de procesos administrativos	Especialistas CEPLAN
	2.30 a 6.30pm.	Ley de procesos administrativos	Especialistas CEPLAN
	9.00 a 1.30pm.	Taller	Especialistas CEPLAN
21 y 22 de diciembre de 2015.	9.00 a 12.30pm.	Habilidades Gerenciales	Especialistas CEPLAN
	2.30 a 6.30pm.	Habilidades Gerenciales	Especialistas CEPLAN
	9.00 a 1.30pm.	Taller	Especialistas CEPLAN
	2.00 a 2.30pm	Evaluación	Facilitadores
	2.30 a 3.00pm	Clausura	Responsables

Anexo: A5

Valores de la evaluación pre test

	Pre test			
	Fuertemente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De Acuerdo (3)	Fuertemente de acuerdo (4)
<i>A) En relación con mi comunicación con otros para auto conocimiento:</i>				
1. Busco información acerca de mis fortalezas y mis debilidades tal como lo perciben otras personas	7	40	3	20
2. En orden a mejorar, Yo estoy dispuesto a comunicarme abiertamente acerca de mis creencias, mis sentimientos con otras personas.	13	20	15	20
3. Estoy muy consciente de cuál es mi estilo preferido de representación, recolección, manejo de la información para poder contribuir a tomar decisiones sólo y en cooperación.	10	22	15	28
4. Puedo mantener una relación de confianza con otro compañero de trabajo a quien yo puedo compartir mis frustraciones o problemas con plena honestidad.	7	20	24	32
5. He redactado la visión personal de mi vida y la he comunicado a otros para obtener retroalimentación.	10	28	12	20
<i>B) Cuando trato de fomentar más la comunicación para la creatividad y la innovación entre aquellos con los cuales trabajo:</i>				
6. Al enfrentarme con un problema de comunicación, trato de redefinir el marco de referencia o punto de vista del mismo para aportar una solución al problema.	15	20	9	20
7. Trato de que haya divergentes o diversos puntos de vista representados en todos los grupos que organico para resolver problemas difíciles.	10	20	24	20
8. Trato de recoger la información sincera y válida de parte de los clientes internos (el otro que recibe mi servicio dentro de la empresa) o externos para conocer sus preferencias y expectativas.	10	22	21	20
9. Le doy reconocimiento no sólo a los campeones de ideas, sino a los que los apoyan y proveen recursos para implantarlas.	15	20	9	18
10. Le doy reconocimiento no sólo a los campeones de ideas, sino a los que los apoyan y proveen recursos para implantarlas.				
<i>C) En situaciones donde yo tengo que dar retroinformación o información de retorno en el sentido de asesoría correctiva:</i>				
11. Ayudo a otros a reconocer y definir su propio problema cuando yo les doy consejo u orientación.	9	38	9	8
12. Entiendo claramente cuando es apropiado ofrecer asesoría y orientación a otros y cuando no lo es.	5	40	9	20
13. Casi siempre doy información de retorno o retroinformación que está enfocada a los problemas y las soluciones, no sobre las características personales.	15	18	12	20

14. Mi información de retorno siempre es específica y va al grano, en vez de que sea genérica y vaga.	14	16	24	12
15. Yo tomo responsabilidad por mis afirmaciones y puntos de vista mediante el uso de expresiones como por ejemplo: "yo he decidido" en vez de "ellos han decidido".	10	30	9	20
16. Transmiso flexibilidad y apertura a otras opiniones diferentes incluso cuando estoy muy convencido de mis puntos de vista.	15	20	15	12
17. Transmiso claramente mi aprecio como persona a aquellos que tienen menos poder formal y menos información que yo.	15	20	9	16
18. Tiendo a compartir el poder en la conversación. Rara vez domino.	5	20	24	40
<i>D) Cuando otra persona del grupo necesita ser motivada:</i>				
19. Consistentemente envío notas personales de felicitación o doy de alguna forma un reconocimiento a los colaboradores cuando logran algo significativo.	8	20	30	20
20. Yo me aseguro que la persona obtenga a tiempo una información de retorno de parte de aquellos afectados por su desempeño en trabajo.	15	20	9	20
21. Siempre ayudo a las personas a establecer y a sentirse comprometidas con metas de desempeño que sean retadoras, específicas y dentro de un contexto específico de tiempo.	5	20	36	24
22. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	5	28	30	16
<i>E) Cuando yo veo a alguien del grupo que está haciendo algo que necesita corregirse:</i>				
23. No realizo acusaciones a la persona ni interpretaciones subjetivas de los motivos de esa persona.	10	15	15	12
24. Animo una comunicación de doble vía mediante la invitación al interlocutor para expresar su perspectiva y hacerme preguntas.	10	20	30	12
25. Yo le hago un requerimiento específico de corregirse, detallando una opción más aceptable.	15	20	12	16
<i>F) Cuando alguien del grupo se queja de algo que yo he hecho:</i>				
26. Yo muestro genuina consideración e interés, incluso cuando yo estoy en desacuerdo.	10	30	15	12
27. Yo busco información adicional mediante preguntas que buscan encontrar información específica y descriptiva para yo aprender de la crítica.	13	20	20	20
28. Le solicito a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	20	10	15	12

G) Cuando dos personas del grupo están en conflicto y yo estoy de mediador:				
29. Ayudo a las partes a generar muchas opciones de solución.	15	20	15	12
30. Ayudo a las partes a encontrar áreas donde pueden estar de acuerdo.	8	20	30	20
H) En situaciones en las cuales tengo oportunidad de apoyar a otros:				
31. Proveo la información y el apoyo requerido para que triunfen los otros.	20	10	15	12
32. Yo le expreso mi consideración personal y aprecio a cada persona con la cual trato.	20	10	15	12
I) Cuando yo estoy intentando construir y dirigir un grupo efectivo:				
33. Ayudo a los miembros del grupo a establecer una base de confianza entre ellos mismos y entre ellos y yo en un contexto adecuado.	5	20	30	32
34. Ayudo a los miembros del grupo a que aprendan diversos roles que les permitan tanto desempeñarse efectivamente en tareas como construir buenas relaciones interpersonales.	10	10	30	32
35. Los animo a tener una filosofía, ganar-ganar, que cuando un miembro gana, todos los miembros ganan.	10	20	24	20
36. Puedo influenciar la conducta de las personas difíciles efectivamente, mediante la comunicación de apoyo, el desacuerdo colaborativo o constructivo y el empoderamiento o la facultación de poder.	10	18	27	20
37. Prevengo el resentimiento mediante el solicitar la participación sin discriminación injusta a nadie y la distribución equitativa de recompensas.	10	22	18	24
38. Hay una periódica aclaración de las expectativas que tienen los jefes de los colaboradores y de estos hacia los jefes.	15	20	6	24
39. Se realizan o coordinan reuniones efectivas en las que participamos en la solución cooperativa de los problemas.	9	14	33	24
J) En relación a mi habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo :				
40. Soy capaz de diseñar una misión, visión y valores estratégicos para mi empresa.	10	14	30	24
41. Soy capaz de entregarme para hacer realidad la misión, la visión y los valores en mi empresa.	10	14	30	24
42. Soy capaz de diseñar unos objetivos estratégicos a largo plazo (5 o más años).	10	20	30	12
43. Soy capaz de diseñar objetivos operativos a mediano y corto plazo.	10	20	27	16

44. Soy capaz de redactar un plan con metas indicadores de éxito, actividades, tiempos y recursos.	10	20	21	24
45. Soy capaz de controlar y monitorear los resultados obtenidos en la implantación del plan.	10	20	30	12
<i>K) En relación a mi habilidad para analizar problemas y tomar decisiones para solucionarlos:</i>				
46. Considero todos los ángulos de los problemas antes de decidir qué hacer para solucionarlos.	10	20	30	12
47. Determino las causas de los problemas antes de tomar una decisión para solucionarlos.	8	22	30	18
48. Diseño diferentes alternativas de solución para lograr los objetivos planteados en el proceso de resolver los problemas.	10	24	24	12
49. Evalúo las consecuencias antes de tomar decisiones.	15	24	9	12
50. Analizo las diferentes transacciones o negociaciones que puedo tener para solucionar los problemas.	13	20	15	20
51. Decido para resolver los problemas sin temor excesivo paralizante a equivocarme.	10	18	30	24
52. Una característica adicional que quiero añadir para mejorar en mi habilidad de líder.	13	22	18	12