

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento institucional en la
Municipalidad Provincial de Pasco periodo 2018**

Para optar el grado académico de maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención:

Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor: Econ. Rober BACILIO ROJAS

Asesor: Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY

Cerro de Pasco – Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento institucional en la
Municipalidad Provincial de Pasco periodo 2018**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado

**Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE**

**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO**

**Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO**

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial a mis padres
Ya que ellos son el principal cimiento para la construcción
de mi vida profesional, sentando en mi
las bases de responsabilidad y deseos de superación.

RECONOCIMIENTO

Primero y con mucha más importancia, reconozco sinceramente a mi docente asesor de la Tesis, por su esfuerzo y dedicación; sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para realizar la investigación.

En segundo lugar, el reconocimiento a mis maestros quienes han contribuido con sus experiencias en el desarrollo de la investigación; y también a mis compañeros por compartir las aulas universitarias a todos ellos mil gracias.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Pasco, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar el Desarrollo de Capacidades para el fortalecimiento Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco, en base a 12 Indicadores (Habilidad para analizar y aportar, Capacidad de Definir Acciones, Capacidad de Logro, Capacidad de relación, Capacidad de Innovación, Aporte a la Organización, Resultados Institucionales, Cumplimiento de Objetivos, Integración Institucional, Mejora Continua). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento Institucional a 141 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesto por 20 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Palabras claves: Desarrollo de Capacidades, Fortalecimiento

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Provincial Municipality of Pasco, also, this is a study of quantitative approach of correlational type, whose main objective was to determine the Capacity Development for the Institutional strengthening of the Provincial Municipality of Pasco, in base to 12 Indicators (Ability to analyze and contribute, Ability to Define Actions, Capacity for Achievement, Relationship capacity, Innovation Capacity, Contribution to the Organization, Institutional Results, Compliance with Objectives, Institutional Integration, Continuous Improvement). To obtain the information, a survey on Capacity Development and Institutional Strengthening was applied to 141 administrative workers between men and women. The questionnaire consisted of 20 items with a scale scale of five categories (totally agree, agree, moderately agree, disagree and strongly disagree). The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's alpha coefficient and the results obtained were 0.812 for the questionnaire, therefore the instruments are reliable and consistent. Therefore, the measurement of both variables Government.

was carried out to observe the level of correlation that exists between Capacity Development for the Institutional Strengthening of the Provincial Municipality of Pasco, using the Pearson coefficient, a correlation of zero is obtained. Which means there is a moderate positive correlation.

Keywords: Capacity Development, Strengthening

INTRODUCCIÓN

“El desarrollo desde las bases parte del supuesto de que la pobreza no es sólo la carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna, sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir”.

“Apoyar el desarrollo desde las bases requiere un cambio fuerte de paradigma, pues en el mundo fundacional y en muchas agencias de cooperación internacional, se da prioridad a la financiación de proyectos que proveen directamente bienes y servicios a poblaciones necesitadas, mientras que la construcción de capacidades, se considera de cierta manera una distracción de recursos”².

“La efectividad de los programas y proyectos va más allá del diseño de los mismos y depende en buena parte de la efectividad y buen desempeño de las organizaciones que los gestionan”³.

Es por ello que la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Problema de investigación, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de las variables en estudio, Desarrollo de Capacidades y Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico, considerado la parte esencial del estudio, a través del cual se ha realizado los fundamentos teóricos – científico de la investigación, tratando de encontrar nuevos paradigmas que puedan explicar la relación de las variables en la investigación.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población y muestra. Técnicas para la recolección de datos. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos relevantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados y discusión obtenidos, el estudio conlleva en analizar y evaluar el rol fundamental los Colaboradores a nivel institucional para lograr desarrollar capacidades que permitan un Institución capaz de enfrenar los cambios vertiginosos en la gestión Pública de la Municipalidad Provincial de Pasco. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El Autor.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2 Delimitación de la investigación.....	2
1.3 Formulación del problema.....	2
1.3.1. Problema principal.....	2
1.3.2. Problema específico.....	2
1.4. Objetivos de la investigación.....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. Justificación de la investigación.....	3
1.6. Limitaciones de la investigación.....	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio.....	5
2.2. Bases Teóricas – Científicas.....	10
2.3. Definición de términos básicos.....	31
2.4. Formulación de Hipótesis.....	34
2.4.1. Hipótesis General.....	34
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	34
2.5. Identificación de Variables.....	35
2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.....	36

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	37
3.2. Métodos de investigación.....	37
3.3. Diseño de investigación.....	38
3.4. Población y muestra.....	39
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	40
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	41
3.9. Orientación ética.....	41

CAPÍTULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	42
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	42
4.3. Prueba de Hipótesis.....	62
4.4. Discusión de resultados.....	69

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS:

.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

El tema de desarrollo de capacidades para el fortalecimiento institucional ha de verse de manera integral. No tiene mayor relevancia a largo plazo, efectuar esfuerzos aislados. Muchos millones de soles se han gastado en participar en eventos de desarrollo de capacidades que luego no tienen seguimiento alguno, mucho menos la intención institucional de conocer, socializar y aprovechar las nuevas capacidades adquiridas por los participantes en tales eventos

El desarrollo humano, es la conclusión de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su propio bienestar. En este caso es necesario tener claridad para diferenciar entre medios y fines. El fortalecimiento institucional se constituye como un medio para acompañar de una manera más eficiente el proceso de desarrollo y crecimiento construcción de sus propias capacidades, es un privilegio. El éxito de las intervenciones de cooperación técnica depende en este momento (2018) de su contribución a la creación, aumento o

mejora de las capacidades en los individuos, organizaciones y sistemas más amplios con los que se trabaje. Eso implica, el apoyo en mejorar la realización de funciones, la resolución de problemas y el establecimiento y logro de sus objetivos.

1.2 Delimitación de la investigación

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las he delimitado en los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial.

Abarco la Municipalidad Provincial de Pasco.

b) Delimitación Temporal.

Comprendió los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del 2018.

c) Delimitación Social.

Comprendió los Directivos y Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco.

d) Delimitación conceptual.

Es el manejo del material teórico-conceptual, estuvo comprendido en los alcances de los siguientes conceptos: Desarrollo de Capacidades, Fortalecimiento Institucional entre otras ligadas al tema de investigación.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema principal

¿De qué manera el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo - 2018?

1.3.2. Problema específico

a. ¿Cuál es la Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco?

- b. ¿Cuál es la Capacidad de analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco?
- c. ¿Cuál es la Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco?
- d. ¿Cuál es la capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco?
- e. ¿Cuál es la Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar si el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo – 2018.

1.4.2. Objetivos específicos.

- a. Determinar la Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco.
- b. Determinar la Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco.
- c. Conocer la Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco
- d. Determinar la capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco.
- e. Determinar la Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco

1.5. Justificación de la investigación.

A continuación, se expresa la justificación del presente estudio, Es común en la actualidad que las Instituciones u Organizaciones busquen su beneficio y mejora constante. La presente investigación servirá como punto de partida y catalizador para los colaboradores de la institución en estudio, buscando que puedan tomar conciencia de la importancia de Desarrollar las capacidades de los colaboradores para el fortalecimiento y Mejora Institucional. De acuerdo con lo planteado, surge el tema de investigación.

Carmona Lavado y Leal Millán (1998) afirman que las organizaciones podrían aprovechar las múltiples oportunidades para diferenciarse que le proporcionarían prestar atención a las dimensiones fuertemente vinculadas con Desarrollo de Capacidades para conseguir una posición competitiva más ventajosa.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones generalmente fueron de orden económico ya que cuanto hubiera querido abarcar un estudio más amplio a nivel nacional sin embargo primo el factor económico, otra limitación que puedo resaltar es la negativa de algunos colaboradores a ser sometidos a nuestros instrumentos de evaluación se rehusaron por temor a represarías o cuestionamientos de su institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio.

2.1.1 A nivel internacional

Lillo, Ramón y Sevilla (2006), en su informe de investigación sobre: Un marco de análisis del capital humano en turismo. España: Universidad de Alicante. Dpto. Análisis Económico Aplicado, manifiesta que “El capital humano se constituye como un factor estratégico para el logro de objetivos de competitividad en las organizaciones turísticas. El crecimiento económico del sector turístico viene determinado en gran medida por el desarrollo de sus recursos humanos. Ahora bien, la dotación del factor capital humano en turismo ha de ser eficiente tanto en calidad como en cantidad. Para poder determinar las estrategias a seguir en la mejora del factor capital humano turístico, es necesario analizar todos los aspectos relacionados con él, entre otros, la estructura del mercado laboral en el que se encuentra

inmerso, las necesidades de los empresarios, las instituciones educativas y turísticas y las conexiones entre todos ellos.

Es imprescindible pues, obtener una visión de conjunto de las interrelaciones, retos y necesidades de este factor en el sector turismo. En este trabajo se abordan cuáles son los polos de análisis y qué aspectos se deben observar, estableciendo un marco de referencia para el estudio del capital humano en turismo. Como conclusiones, precisa que: Conocer las teorías de capital humano que son aplicables a las actividades turísticas puede ayudar sin duda al diseño de estrategias en este sentido, puede servir para establecer criterios a la hora de fomentar la valoración de la formación turística por parte de los empresarios del sector. Un polo de análisis importante es esa mirada al tejido productivo turístico que se establece a partir de la demanda de perfiles profesionales y el conocimiento de las necesidades reales de las empresas. También el entorno laboral turístico es objeto de análisis para poder establecer las normativas oportunas para un buen desarrollo de las políticas educativas turísticas. Asimismo, desde las instituciones educativas también se plantean decisiones que afectan a todos los ángulos analizados. En suma, este modelo holístico para el análisis del capital humano aplicado al sector turístico puede servir de base para el diseño de la formación turística en cualquier dimensión de esta actividad, sea un país, destino, empresa o subsector y puede ayudar a establecer los pasos a seguir en iniciativas eficaces de políticas de formación en las distintas organizaciones turísticas”.

Latorre, F. (2011). España. La presente tesis analiza como la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño en las organizaciones desde un punto de vista multinivel. Para ello, en este apartado, se revisan la principal

aproximación en gestión de recursos humanos y sus respectivos modelos teóricos para concluir que es necesario analizar, además, las características del empleado como factor mediador entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Así, se toma como marco teórico el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y algunas teorías clásicas de la psicología del trabajo y las organizaciones.

Asimismo, se profundiza en la teoría multinivel. Por último, se explican con mayor detalle, las variables del modelo objeto de estudio a ambos niveles (individual y organizacional), y las relaciones que se establecen entre ellas.

Mejía, Y. (2012). México. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, la investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

2.1.2 A nivel nacional

Suarez, P. (2011). Lima. El objetivo general de la investigación fue contribuir a la mejora del desempeño y la gestión de los recursos humanos del sector salud. La investigación es de tipo exploratoria, su población está conformada por el potencial humano del sector salud en Lima.

Se llegó a la conclusión que la Gestión por competencias es un enfoque que, a juzgar por su creciente aceptación en medios académicos, y por su incorporación en documentos normativos, ofrece una esperanza de solución a

un problema largamente examinado en el desarrollo de los recursos humanos:
La brecha entre la formación del personal, y los resultados sanitarios deseados.

García, F. (2012). Lima. El objetivo principal de la investigación fue determinar algunas características de la demanda de capacitación por competencias laborales en el personal administrativo para mejorar la prestación de servicios de salud en hospitales nacionales del Ministerio de Salud en Lima y Callao.

El tipo de investigación fue propositiva-descriptiva. Los resultados fueron que los temas de capacitación más demandados fueron, en planificación, plan operativo; en economía, gestión económico financiera; en logística, gestión logística; en personal; gestión de personal; y en estadística, indicadores estadísticos.

Tito, (2012), sustenta la tesis titulada: Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, para obtener el grado académico de doctor en Ciencias Administrativas en la UNMSM, teniendo como Objetivo General: Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. Manifiesta que “la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales-, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo.

Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos.

La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, -cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana- se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo –observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad-, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector.

Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y

capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas”.

2.1.3 A nivel local

- Se realizó la revisión en la Biblioteca de la Escuela de Posgrado y otras instituciones locales y no encontró antecedente alguno respecto al tema que se está investigando por lo que consideramos inédito nuestra investigación.

2.2. Bases Teóricas – Científicas

2.2.1. Desarrollo de Capacidades

El cambio real y duradero en el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria exige capacidades fortalecidas. Se reconoce que los participantes nacionales y regionales necesitan más capacidad para planificar, establecer prioridades y ejecutar los programas, y los países miembros esperan que la FAO perfeccione su participación en este ámbito. Las personas deben adquirir más conocimientos, competencias y aptitudes para fortalecer las capacidades nacionales. Así pues, una condición ineludible para todo país que trate de alcanzar sus objetivos de desarrollo es proporcionar un entorno adecuado en el cual atender esas tres dimensiones en forma integral, con actividades que se mantengan en el tiempo¹.

2.2.1.1. Definición.

Para abordar el tema del fortalecimiento, usaremos una definición sencilla de la palabra:

Fortalecimiento = aumento de la fuerza

Quizá parezca muy simple. Quizá lo simple también esté relacionado con lo fuerte.

¹ <http://www.fao.org/docrep/014/am859s/am859s02.pdf>

El tema del fortalecimiento debe consensuarse desde adentro a partir de identificar institucionalmente que es necesario enfrentarlo.

Actualmente el tema de fortalecimiento se está relacionando mucho con el término

Desarrollo de la capacidad (DC).

Capacidad = aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto para conducir acertadamente sus asuntos. La creación de capacidad es el proceso de liberación, fortalecimiento y mantenimiento de tal aptitud.

Así, a nivel macro, se habla de “reforzar efectivamente la propia capacidad de los países, su población y productores para garantizar su crecimiento económico a largo plazo”. La FAO habla desde 2011 del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades.

Antes se hablaba de la “creación de capacidades” que es un concepto que viene desde afuera del sujeto.

2.2.1.2. Desarrollo de habilidades gerenciales.

Arroyo (2012), señala que el desarrollo Gerencial tiene como objetivo propósito preparar mediante cursos, talleres, que favorezcan en el incremento de los conocimientos a la par que un cambio de cualidades, asimismo el perfeccionamiento de las habilidades a los gerentes, teniendo como premisa perfeccionar el desempeño de toda la organización.

García (2013), El desarrollo de las habilidades gerenciales es un conjunto de actividad ejecutada por personas y como tal,

influenciada por sus características y cualidades personales, como factores determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. El desarrollo de las habilidades gerencial es la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez conceptualizan el estilo del gerente, así como sus posibilidades para obtener resultados con altos niveles de rendimiento productivo.

Arroyo (2012), sustenta que la capacitación de las habilidades gerenciales, hace referencia al desarrollo gerencial el mismo manifiesta procedimientos que permita mejorar el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo de personas de la mejor manera. La capacitación en el desarrollo de las habilidades gerenciales, es un instrumento significativo para reforzar el conocimiento y cualidades de los colaboradores y sobre todo de los gerentes, a asumir posiciones de nivel más privilegiados, lo que lleva a que incremente el nivel de talento gerencial, así como el manejo adecuado de las actividades dentro de la organización.

2.2.1.3. Evaluación el desarrollo de habilidades gerenciales.

Para evaluar el desarrollo de habilidades gerenciales, se procedió analizar la teoría expuesta por Arroyo (2012), quien proporciona un alcance de evaluación de la variable en estudio, asimismo se consideró establecer como dimensiones las siguientes habilidades gerenciales:

A. Manejo de los tiempos y cambios organizacionales

Arroyo (2012), para obtener niveles altos de productividad del personal se requiere contar con colaboradores que sean capaces de

gestionar su tiempo para cada actividad que realiza y como también adaptarse a los cambios que se presenten dentro de la organización.

Gestión del tiempo

Arroyo (2012), ostenta que la gestión del tiempo hace referencia al dominio de tiempo y trabajo, es una herramienta de management que consiente manejar y disponer completamente del tiempo de trabajo, impidiendo en lo posible toda interrupción que no aporte al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

a. Gestión del cambio

Arroyo (2012), que debe ser realizada periódicamente a fin que las empresas u organizaciones cumplan con unos requisitos generales de toda organización, como un estilo de dirección que promueva la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes

Niveles. Cuando se consigue establecer un clima en el cual disminuyen los obstáculos para el cambio, las organizaciones consiguen adecuarse con más facilidad al entorno y continuar siendo competitivas, además hacen que los cambios sean menos drásticos para los colaboradores de la organización y que su implantación sea más sencilla, rápida y eficaz.

b. Compromiso laboral

Arroyo (2012), señala que es una combinación de las actitudes de los empleados y su deseo de demostrar el tipo de comportamiento que hace a una organización ser exitosa, el estar comprometido con la empresa conlleva a las practicas eficientes de ser solucionador de

problemas mediante el conocimiento del proceso de toma de decisiones, como también el trabajo en equipo para el logro de los objetivos empresariales y la práctica de una negociación eficiente que permite la solución de conflictos internos y externos.

c. Toma de decisiones y resolución de problema

Arroyo (2012), sustenta que en las organizaciones los gerentes vigorizan los aspectos positivos de la motivación, de modo que los colaboradores se sientan activos y productivos al realizar sus actividades laborales, asimismo los gerentes tienen la responsabilidad de eliminar los conflictos que puedan inhibir la motivación de los colaboradores. Los gerentes toman la responsabilidad de sus decisiones y aseveran que los subalternos empleen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

d. Trabajo en equipo

Arroyo (2012), sustenta que el trabajar en equipo, es una de las acciones que los colaboradores deben realizar frecuentemente ya que permite el cumplimiento de los objetivos, asimismo las eficiencias de las actividades, es por ello que los colaboradores que deben trabajar conjuntamente afín de alcanzar un nivel de logro de los resultados superiores a los que se lograrían de forma individual. La finalidad de todo equipo es ser lo más eficaz y obtener los mejores resultados posibles.

e. Negociación

Arroyo (2012), señala que los gerentes deben poseer capacidades de negociación sólidas. Asimismo, es importante que conserven sólidos conocimientos financieros y presupuestarios, así como capacidades de control de costos y gastos que se presentan en la realización de las actividades. Es por ello que debe realizar un análisis eficiente de los datos contables para la toma de decisiones. Su responsabilidad es sobre toda la organización.

f. Productividad laboral.

La productividad laboral o simplemente llamado productividad es definido por la OECD (2008) como la proporción que se tiene entre el volumen de producción y el volumen de insumos, pues mide la eficiencia en la utilización de insumos de producción, estas pueden ser la mano de obra y el capital, la productividad es muy importante debido a que ayuda al crecimiento de la empresa.

2.2.1.4. Las competencias.

García y Pérez; (2008), expresan que;

Analizando la literatura científica encontramos varias definiciones, como la de Boyatzis (1982), quien definió la competencia como «una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo». En la misma línea, Fernández (2005 p. 3), afirma que las competencias son «cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores

eficaces e ineficientes». Más en concreto en nuestro ámbito de aplicación, Hartog (1992) propone una definición específica de las competencias de los graduados, entendidas como los talentos, perfiles y capacidades de los graduados que contribuyen a las ganancias de productividad, son percibidas como un elemento clave para el crecimiento económico sostenible y el desarrollo en una economía globalizada.

Asimismo, García y Pérez, citando a Martínez y Sauleda (2005 p. 9) el concepto competencia es «la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz». Estos autores profundizan en la definición y hacen referencia al contexto educativo y de evaluación, afirmando que el término competencia «se refiere a capacidades internas, destrezas, habilidades, dominio, prácticas o expertidad (de experto) alcanzada por el aprendiz, por lo que precisa de una enseñanza centrada en el estudiante y de una evaluación que no tenga en cuenta solo los conocimientos de los contenidos curriculares, sino del saber hacer procedimental». (García y Pérez, 2008, p. 4)

2.2.1.5. Competencias laborales.

En la actualidad son muchos los autores que hablan sobre competencias laborales, sin embargo pareciera que todos llegan a la

conclusión de que las competencias laborales se están convirtiendo en una estrategia y herramienta que bien aprovechada garantizará muchos beneficios para cualquier institución, sin importar el tamaño o naturaleza de la misma.

Por lo tanto, se hace necesario conocer y comprender el concepto y el enfoque de competencias, pues entre muchas otras cosas, permite revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional. Según Alles (2011) competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

En general son varios los investigadores que coinciden en opinar que las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, de cualquier empresa.

Chávez (2004) indica que el propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes para lograr ventajas competitivas, hacerlo de una manera eficaz y eficiente y obtener, mejorar y mantener el desempeño global de la organización y sus capacidades. Las competencias son entonces, los talentos que ponen en acción las diferentes habilidades, destrezas, caracteres, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral. Según el Instituto Técnico de

Capacitación y Productividad – INTECAP- (2004) Competencias es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Vale la pena destacar, partiendo de lo antes mencionado, que la competencia laboral de los individuos, está conformada por las aptitudes, actitudes y la experiencia laboral en su conjunto, las cuales le han permitido desarrollar funciones laborales para el logro de las misiones profesionales definidas, en un sector, área o sub área de competencia.

Se puede decir entonces, que las aptitudes no son más que la suma de conocimientos, habilidades y destrezas. Que el conocimiento es la capacidad de comprender y explicar hechos, fenómenos, procesos, leyes y teorías; la habilidad se refieren a la capacidad mental de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones como: la toma de decisiones, la solución de problemas y conflictos, y a los procesos de desarrollo socio- productivo; la destreza en cambio se refiere a la capacidad motriz de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones operativas como: capacidad de operar y mantener equipos, capacidad de manipular y dar mantenimiento a la herramienta de uso diario y otras actividades similares, en las cuales, con el nuevo concepto de competencia laboral, se requiere más que

presionar u operar simples botones en forma inconsciente; las actitudes, conformadas a partir de los valores individuales y grupales, de las tendencias y formas de comportamiento personal; y la experiencia que no es más que la aplicabilidad de las anteriores, en el contexto laboral, para la obtención del rendimiento. De esta manera se va adquiriendo paulatinamente (por la experiencia) o en forma sistemática (por proceso de capacitación) la capacidad de desarrollar funciones laborales, que le permiten el cumplimiento o logro de misiones profesionales preestablecidas en forma consciente o inconsciente, tanto a nivel de sectores o áreas como a nivel de una ocupación, posición laboral o puesto de trabajo en una organización.

Para el INTECAP (2004) las competencias laborales comprenden aspectos importantes tales como los siguientes:

a) Hacer (habilidades y destrezas)

Son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo, así como también un trabajo en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado. El obtener los resultados esperados o aún mejorados en cuanto a los cuantificados, hará del individuo una mejor persona no solo en lo personal, sino que también en lo laboral, ya que le instará a continuar mejorando y ampliando sus habilidades pues con ellas podrá ejecutar labores con una mejor y más amplia capacidad y disposición total que le hará sentir que es capaz de alcanzar lo propuesto.

b) Ser (actitudes)

En cuanto a ésta se hace la observación que es la que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido; en la dirección de que esta es parte de su ser propio, de igual forma que podemos mencionar como una motivación personal o interna que el propio individuo genera para sí mismo. Así también se encuentra dentro de su banco de memoria como deberá reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante, siendo así como el mismo se agenciará de impulsos que lo lleven hacia el punto de cumplir o alcanzar las metas y objetivos mentalmente propuestos por sí solo.

Saber (conocimientos)

Agrupación de información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje; pero cabe mencionar que estos son mucho más que una base o conjunto de datos obtenido por diversos medios, podemos conceptualizar que los conocimientos son bases y puntos iniciales los cuales nos servirán y ayudaran a poder apreciar la posesividad de estos ya como conjunto mayor los cuales podemos aplicar ya en conjunto; dado esto pues de que, el conocimiento será de mucha utilidad siempre y cuando lo podamos usar atado a otra cantidad indefinida de conocimientos para formar un número mayor de estos, debido a que individualizado el conocimiento puedo no estar al nivel de lo que se necesite alcanzar.

Partiendo de lo antes mencionado, se concluye entonces en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Godoy (2014) afirma que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado.

Dentro de las mejoras que el recurso humano ha demostrado desde hace ya varios años, según Godoy (2014) ha sido la explotación de las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que nos brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento de estas competencias, pues estas son distintas en cada persona le permiten a la empresa aprovechar todas y cada

una de estas en las diferentes áreas específicas de la misma; dado a los comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento).

En cuanto a la aplicación de las competencias menciona el mismo autor, que son las que dan por iniciada la característica personal de cada ser, ya que esta es la parte profunda u honda en la cual el ser da por inicio su comportamiento y así recorrer el camino de la obtención de conocimientos, experiencias y comportamientos los cuales prontamente aplicará en diversas situaciones o desafíos laborales.

La realidad que rodea las competencias laborales enmarca una evolución de las actitudes, conocimientos, habilidades y también las destrezas de cada ser; siendo esto necesario para que sean contemplados e integrados a los aspectos de formación cultural y educativa; con la sencillez de alternar mediante práctica y teoría. Se observa que las competencias no son tomadas como una obligación dentro del puesto de trabajo o bien de un cargo; más así son necesarias para realizar una labor productiva y esto siendo tomado desde los atributos de las diversas capacidades que son fomentadas en cada individuo. (Godoy 2014).

2.2.1.6. Clasificación de las competencias laborales.

Como se ha mencionado anteriormente, ser competente en el ambiente laboral conlleva el poder desempeñar las funciones de cualquier puesto de la mejor manera, poniendo en evidencia los

conocimientos habilidades y capacidades que se posean, conjugando éstas de la mejor manera para lograr la excelencia en el desarrollo de cualquier función.

Partiendo de lo antes mencionado y entendiendo que para ser competente en un puesto de trabajo se necesitan conocimientos, habilidades y actitudes, las competencias laborales podemos clasificarlas según el tipo de las mismas. El INTECAP (2004) clasifica las competencias laborales de la siguiente manera, cabe mencionar que la información brindada por el Intecap está adaptada específicamente para la realidad de Guatemala:

- a. Competencias Básicas
- b. Competencias Genéricas
- c. Competencias Específicas

a. Competencias Básicas:

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollándole capacidades para: poder comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos. Este tipo de competencia permite desarrollar individuos enmarcados dentro de ciertos principios, valores y códigos éticos y morales.

Dentro de estas se incluyen las siguientes:

- Aplicación de la matemática.
- Campo dominio de la lectura.

- Adaptación al ambiente.
- Campo dominio de la escritura.
- Campo comunicación oral.
- Campo localización de la información.

b. Competencias Genéricas o Transversales:

Las competencias genéricas, también denominadas transversales, se refieren a los capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes.

Dentro de estas competencias se pueden mencionar:

- Planificación de actividad.
- Calidad del trabajo.
- Administración de actividades.
- Administración de información.
- Trabajo en equipo.
- Servicio al cliente.
- Productividad en el trabajo.
- Innovación en el trabajo.
- Uso de la tecnología.
- Conservación del ambiente y seguridad laboral.

c. Competencias Específicas o Técnicas:

Las competencias específicas, también conocidas como técnicas, son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función productiva. El INTECAP (2004) explica que los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo. La primera puede ser adquirida por programas educativos durante la etapa de educación formal y las siguientes como parte de programas de capacitación laboral, tanto en un centro de capacitación como en el centro de trabajo o en forma autodidacta, de acuerdo a la modalidad de conveniencia y a los recursos disponibles.

En esta misma clasificación, las observaciones siguientes, las cuales vale la pena hacer notar:

- Sirve como base para poder llegar a profundizar en su estudio.
- Depende de las características particulares de la sociedad y de los esquemas de intervención de cada país. Para el caso de Guatemala, se ha tomado el modelo inglés como referencia. Por tanto se definen competencias de tipo básico, las genéricas y las específicas.
- Las competencias básicas son base de las genéricas y específicas, por lo que se hace necesario que se establezcan esfuerzos y coordinación para realizar proyectos conjuntos entre entidades educativas y de capacitación laboral, en donde cada una de ellas

realice la parte que le corresponde, sin detrimento u obstáculo una de otra. Ambas hacia un mismo fin, aprovechando los recursos sin duplicaciones.

- Se obliga a tener claro cuáles son los niveles de competencia, requeridos para llevar a cabo funciones y misiones profesionales.
- Se requiere una clasificación de áreas y sub áreas de competencia laboral, para establecer cuáles son las funciones y competencias técnicas o específicas en esos contextos de trabajo.
- Es importante tener claro que para poder cumplir diferentes funciones laborales, se requiere de la combinación de competencias básicas, genéricas y específicas.

En la misma línea de ideas sobre la clasificación de las competencias laborales, se hace notar que hay distintos puntos de vista en cuanto a este tema, tal como es el caso de Jolis (1998) citado en CINTERFOR (2009):

- a) Competencia técnica: dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- b) Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

- c) Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- d) Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

2.2.2 Fortalecimiento Institucional.

Consiste en la implementación de acciones para mejorar el funcionamiento, desarrollo y la calidad de bienes y servicios que brindan las organizaciones públicas y privadas para asegurar a la sociedad la existencia de sistemas productivos inclusivos y sostenibles, así como la disposición de políticas de integración social para garantizar la convivencia y el bienestar de los ciudadanos. (Serra, A., 2008).

2.2.2.1. Factores Críticos del Fortalecimiento Institucional.

Se identifican dos bloques de factores críticos: factores endógenos que establecen el nivel de desarrollo institucional; y factores exógenos que condicionan e influyen la posición relativa del gobierno municipal en la estructura de la Administración Pública. (Serra, A., 2008).

- Factores críticos endógenos

Los factores endógenos que constituyen sistemas de soporte o apoyo al proceso de gestión, son:

- 1- Liderazgo político, que se manifiesta por la capacidad de visión, confianza y compromiso para lograr cambios que conducen al

desarrollo de parte de las altas autoridades municipales, como son el Alcalde y los regidores.

- 2- Función directiva gerencial profesional, expresada por las capacidades y competencias de quienes ocupan los cargos directivos de las principales áreas funcionales o divisiones de la organización (direcciones, gerencias, jefaturas).
- 3- Calidad técnica de los recursos humanos, como resultados de los procesos técnicos de gestión del personal como son: admisión, organización, compensaciones, desarrollo, mantenimiento de las condiciones laborales, así como el registro y control del personal.
- 4- Sistemas de información y comunicación, mediante la implementación de tecnologías para el procesamiento de análisis de datos como base para la toma de decisiones, así como la implementación de un plan de comunicaciones con orientación interna para integrar las áreas y trabajadores, y una orientación externa para llegar a sus diversos públicos.
- 5- Diseño organizativo, es decir disponer de una estructura adecuada de unidades y puestos de trabajo, teniendo en cuenta la naturaleza de la misión institucional y de las características del entorno; contando además con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios tanto internos como externos.
- 6- Orientación a gestión relacional, que comprende al interno las relaciones laborales y la gestión del clima organizacional, y al externo comprende las relaciones con el entorno inmediato (usuarios, proveedores, medios de comunicaciones locales y

regionales, entidades del sector correspondiente) y del entorno mediato (medios de comunicación nacionales e internacionales, instituciones de otros sectores).

- Factores críticos exógenos

Los elementos del contexto externo que contribuyen al desarrollo municipal son los siguientes:

- 1- Consolidación de la democracia local
- 2- Reconocimiento de la función del gobierno local en el desarrollo.
- 3- Reforma tributaria y compromiso fiscal.
- 4- Financiamiento municipal por medio de transferencias y autofinanciamiento.
- 5- Desarrollo de políticas sociales y de redistribución territorial.
- 6- Capacidades financieras para la inversión.
- 7- Claridad de las competencias de los gobiernos municipales.
- 8- Mayor presencia de la función pública local
- 9- Reconocimiento y capacitación a las autoridades municipales, directores y gerentes.
- 10- Integración de políticas y planes municipales para el desarrollo local.

2.2.2.2. Líneas de trabajo para el fortalecimiento institucional de los municipios.

Según Serra, A., (2008) el fortalecimiento institucional y organizativo de las municipalidades se basa en dos ejes de soporte, los cuales están relacionados con dos contextos, que son:

1. Fortalecimiento endógeno, se basa en el desarrollo corporativo y organizativo interno, y en la mejora del posicionamiento en el entorno inmediato.
2. Fortalecimiento de la posición relativa de las municipalidades en el entorno institucional global y en la estructura nacional.

Los dos ejes de soporte son:

1. Contribuir con elementos para lograr la mejora continua del aspecto interno de los gobiernos locales, priorizando el enfoque en los factores críticos endógenos.
2. Colaborar con las acciones de los gobiernos locales, de sus organizaciones representativas y de los demás actores que corresponda con la finalidad de promover los cambios necesarios del escenario donde se desenvuelve el sistema público y la redefinición del rol.

Para Serra, A., (2008) los ámbitos de fortalecimiento institucional son los siguientes:

- a) Dirección estratégica y planificación: incluye el análisis de la demanda social en una región, definición de objetivos, desarrollo de modelos, estrategias y actuaciones.
- b) Presupuestación y finanzas: referido a la gestión de los recursos financieros, que incluye recaudación y captación, asignación y ejecución.
- c) Optimización de procesos: basado en la mejora de los procesos y procedimientos de funcionamiento de las instituciones públicas. Sus procesos son: seguimiento, monitoreo y control de gestión.

- d) Evaluación: se analiza el nivel de desarrollo de la situación social y del impacto de la actuación de la administración.
- e) Sistemas de información: incluye el uso de sistemas de tecnologías de la información que ayudan a conocer mejor una región, a manejar adecuadamente las instituciones y a mejorar la relación con el entorno.
- f) Coordinación interadministrativa y social: componentes de coordinación utilizados para relacionarse con otras instituciones, tanto privadas como sociales.
- g) Coordinación interna y transversalidad: componentes internos de Coordinación e integración transversal, entre departamentos finalistas.
- h) Estructura: comprende el diseño organizativo, el cambio cultural, gobierno de la organización, y gestión de recursos humanos, incluyendo el desarrollo de competencias del personal.
- i) Marco competencial: indica el impacto sobre el marco institucional amplio que determina las competencias, obligaciones, recursos y la autonomía del ámbito local.

2.3. Definición de términos básicos.

- **Desarrollo de Personal**

"Desarrollo de Personal significa proyectar adecuadamente al personal para que aprenda nuevas técnicas, métodos o sistemas que preparen para afrontar adecuadamente los cambios que sufrirá la empresa en el futuro.

- **Fortalecimiento:**

La creación de capacidad es el proceso de liberación, fortalecimiento y mantenimiento de tal aptitud.

- **Capacitación:**

“Proceso que permite potenciar incorporar nuevos conocimientos o mejorar los actuales, mejorar sus habilidades y destrezas, modificar o perfeccionar las conductas y actitudes; en suma potenciar al colaborador en su desarrollo profesional y personal”. (Tito, 2012).

- **Competencia:**

“Hace referencia a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio”. (Tito, 2012).

- **Competitividad:**

“Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad”. (Tito, 2012).

- **Gestión por Competencias:**

“Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistentes y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa”. (Tito, 2012).

- **Productividad laboral:**

“Es una categoría conceptual que debemos entenderlo en sus dos niveles: 1° A nivel Macro: Como un instrumento de comparación entre empresas, para saber el nivel de competitividad laboral de los trabajadores, 2° A nivel Micro: Como una variable dependiente en las organizaciones, que evalúan la eficacia y eficiencia de sus colaboradores”. (Tito, 2012).

- **Productividad:**

“Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, ya sea en el país o en la empresa. Así pues, una definición común de la productividad es la que se refiere como una relación entre los elementos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los elementos que dispone –humanos, conocimientos, capital, energía, información, etc.- son utilizados para producir bienes y servicios”. (Tito, 2012).

- **Servicio de Calidad:**

Variable dependiente que equivale a brindar un servicio a satisfacción plena del paciente. Ello implica, que la institución debe realizar en forma permanente su máximo esfuerzo, para diferenciarse de la competencia”. (Tito, 2012).

- **Talento Humano:**

“Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano”. (Tito, 2012).

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General.

Hi El Desarrollo de Capacidades si permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo - 2018.

Ho El Desarrollo de Capacidades no permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo - 2018.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

Hi La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada.

Ho La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco si es adecuada.

Hi La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco no es coherentes.

Ho La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco si es coherentes

Hi La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada.

Ho La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco si es adecuada.

Hi La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco no es óptima.

Ho La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco si es óptimo.

Hi La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las mejora continúa en la Municipalidad provincial Pasco no es contundente.

Ho La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejora continua en la Municipalidad provincial Pasco si es contundente.

2.5. Identificación de Variables.

A) Variable Independiente

X = Desarrollo de Capacidades

Indicadores.

X₁ = Habilidad para analizar y Aportar.

X₂ = Capacidad de Definir Acciones.

X₃ = Capacidad de Logro.

X₄ = Capacidad de Relación.

X₅ = Capacidad de Innovación.

B) Variable Dependiente

Y = Fortalecimiento Institucional.

Indicadores.

Y₁ = Aporte a la Organización.

Y₂ = Resultados Institucional.

Y₃ = Cumplimiento de Objetivos.

Y₄ = **Integración** Institucional.

Y₅ = **Mejoras** continuas.

2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.

Variable	Definición	Indicador	Escala
X = DESARROLLO DE CAPACIDADES	Las capacidades individuales o personales son aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad. Por ejemplo la capacidad de leer, escribir, comunicarse adecuadamente, hacer cálculos matemáticos, etc	X1 = Habilidad para analizar y Aportar. X2 = Capacidad de Definir Acciones. X3 = Capacidad de Logro. X4 = Capacidad de Relación. X5 = Capacidad de Innovación	Nunca Casi Nunca A Veces. Casi Siempre Siempre
Variable	Definición	Indicador	Escala
Y= FORTALECIMIENT O INSTITUCIONAL.	La creación de capacidad es el proceso de liberación, fortalecimiento y mantenimiento de tal aptitud.	Y ₁ = Aporte a la Organización. Y ₂ = Resultados Institucional Y ₃ = Cumplimiento de Objetivos Y ₄ = Integración Institucional Y ₅ = Mejora continua	Nunca Casi Nunca A Veces. Casi Siempre Siempre

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

Por el tipo de investigación el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: Investigación Aplicada.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

3.2. Métodos de investigación.

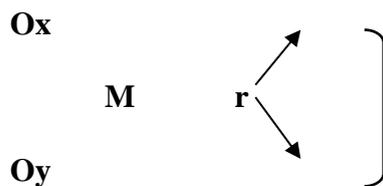
3.2.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. Diseño de investigación.

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccionales – descriptivo – Correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

M: Muestra.

O: Observación.

X: Desarrollo de Capacidades.

Y: Fortalecimiento Institucional.

r: Relación de variables.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o

variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población.

Estará conformada por trabajadores Funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco a aquellos que tienen condiciones para contestar sobre las variables en estudio de 945 Trabajadores de la HMPP.

3.4.2. Muestra.

Se aplicó un Muestreo probabilístico aplicando la fórmula siguiente:

$$Z^2 \cdot PQN$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot PQ}$$

Dónde:

N= es el total de la población = 945

p= 0.50

q = 0.50

Z= Nivel de confianza al 93% = 1.85

e= Error 0.07

$$n = \frac{(1.85)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 945}{0.07^2 (945-1) + 1.85^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 141 Encuestados.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes,

teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias en la zona de investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió al personal de la Municipalidad Provincial de Pasco El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos en el Excel para luego realizar la representación gráfica e interpretación de los datos.

3.7. Tratamiento Estadístico.

Se realizó los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 24.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cuantitativas.
- b. Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 24.0

3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a colaboradores conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 20 ítem, para los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco.

3.9. Orientación ética.

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio y normas APA para la presentación del trabajo de Investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 24.0 y el lenguaje de programación estadístico STATA con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición. Con respecto al análisis de los resultados, se efectuó la evaluación de las Variables de estudio a los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de la muestra por lo tanto el procesamiento de la información recolectada, es decir, los resultados se muestran en tablas y gráficos a continuación su muestra.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

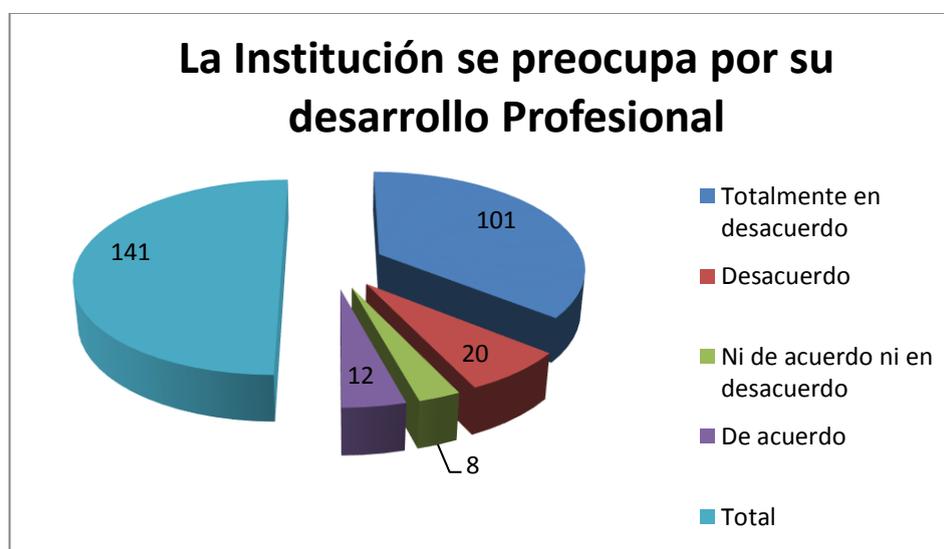
Se ha evaluado las encuestas para conocer el nivel de Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco.

Tabla N°1: La Institución se preocupa por su desarrollo Profesional

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaie</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	101	71,6
<i>Desacuerdo</i>	20	14,2
<i>Ni de acuerdo ni Desacuerdo</i>	8	5,7
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	12	8,5
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°01



En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Ud. Considera que la Institución se Preocupa por su Desarrollo Profesional, donde 101(71,6%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 20 (14,2%) de los encuestados está en desacuerdo, 8(5,7%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 12(8,5%) de los encuestados está de acuerdo.

Tabla N°2: Existe personal con el perfil profesional en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	101	71,6
<i>Desacuerdo</i>	26	18,4
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	8	5,7
<i>De acuerdo</i>	6	4,3
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°02



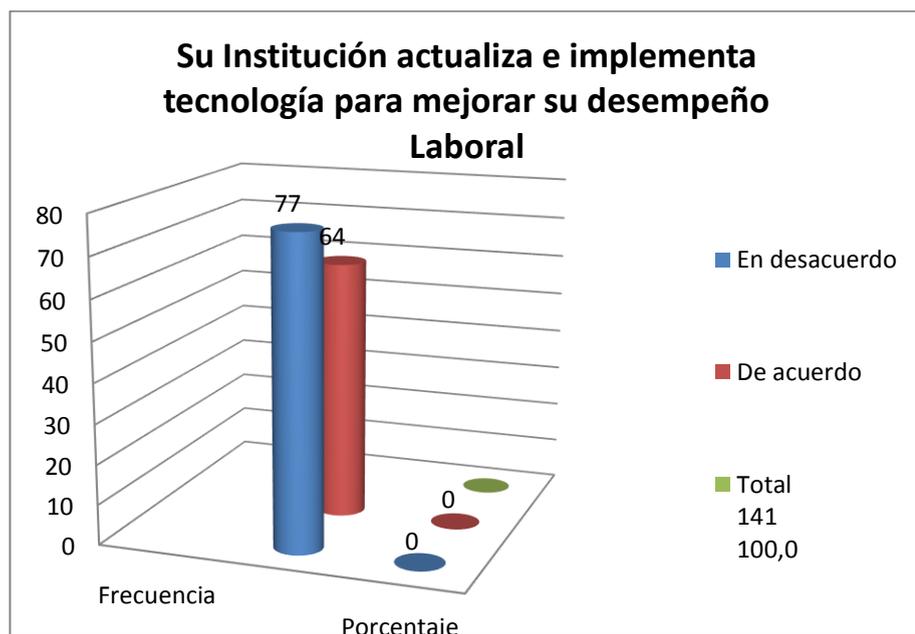
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Existe personal con el perfil profesional en su Institución, donde 101(71,6%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 26(18,4%) de los encuestados está en desacuerdo, 8(5,7%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 6(4,3%) de los encuestados está de acuerdo

Tabla N°3: Su Institución actualiza e implementa tecnología para mejorar su desempeño Laboral.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>En desacuerdo</i>	77	54,6
<i>De acuerdo</i>	64	45,4
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°03



En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Su Institución actualiza e implementa tecnología para mejorar su desempeño Laboral, 77(54,6%) de los encuestados está en desacuerdo, mientras que 64(45,4%) de los encuestados está de acuerdo

Tabla N°4: Considera que existe personal Interesado en mejorar su calificación en su Institución.

	<i>Frecuenci</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	10	7,1
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°04



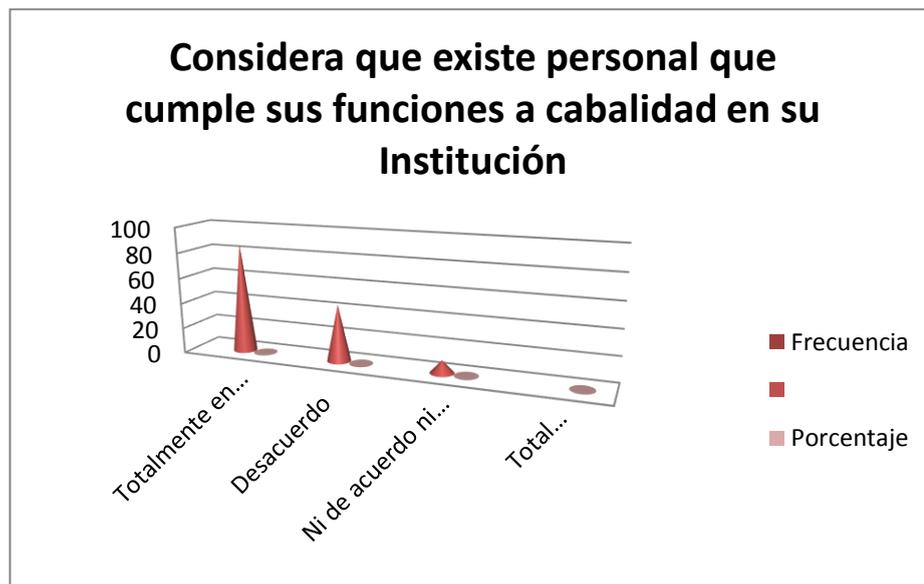
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que existe personal Interesado en mejorar su calificación en su Institución, donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N°5: Considera que existe personal que cumple sus funciones a cabalidad en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	10	7,1
Total	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°05



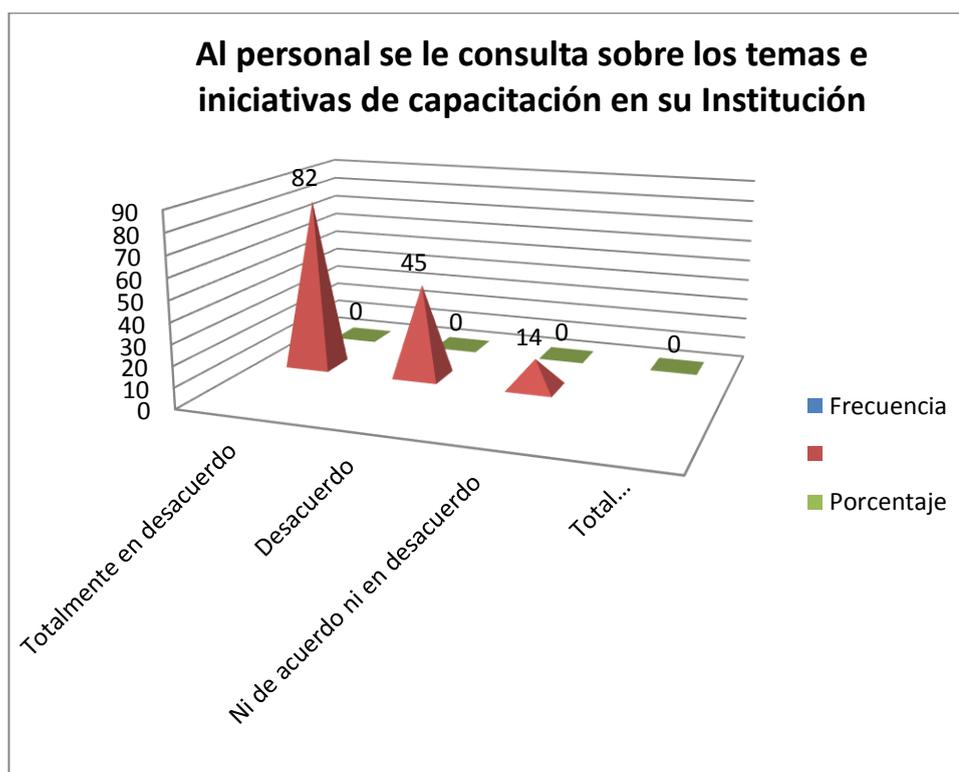
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que existe personal que cumple sus funciones a cabalidad en su Institución, donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

Tabla N°6: Al personal se le consulta sobre los temas e iniciativas de capacitación en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	82	58,2
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	14	9,9
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°06

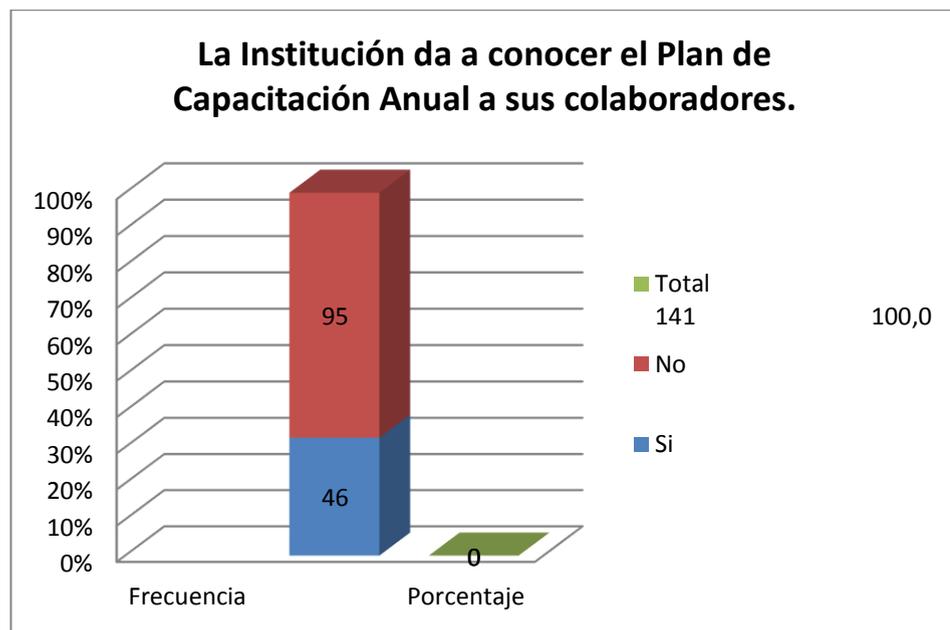


En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Al personal se le consulta sobre los temas e iniciativas de capacitación en su Institución, donde 82(58,2%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 14(9,9%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

Tabla N°7: La Institución da a conocer el Plan de Capacitación Anual a sus colaboradores.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	46	32,6
<i>No</i>	95	67,4
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018
 Grafico N°07



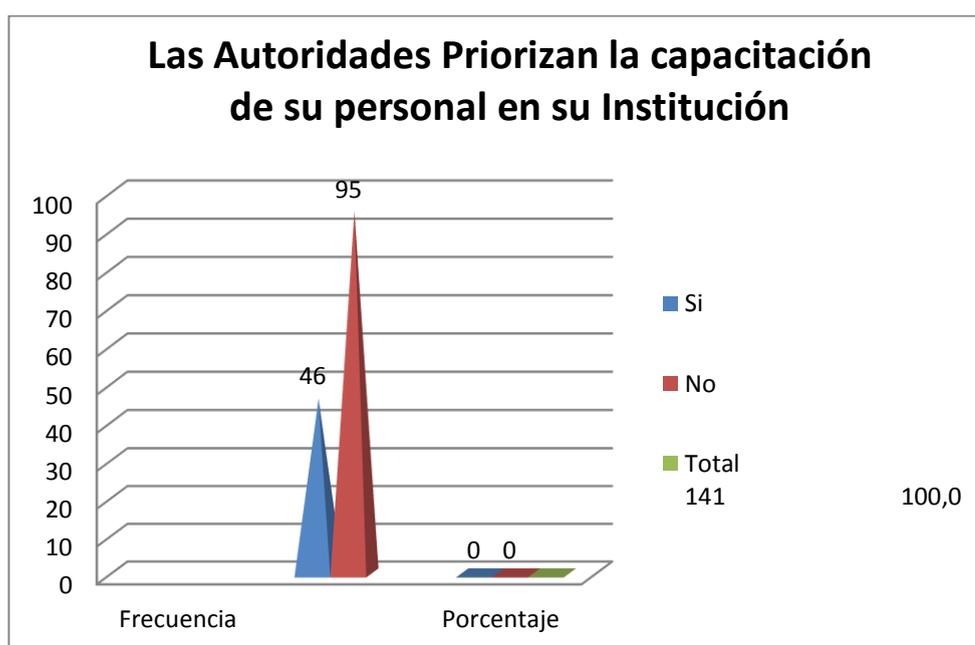
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: La Institución da a conocer el Plan de Capacitación Anual a sus colaboradores, donde 46(32,6%) de los encuestados indicó que si y para el 97(67,4%) de los encuestados indico que no se conoce ni se da a conocer.

Tabla N°8: Las Autoridades Priorizan la capacitación de su personal en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	46	32,6
<i>No</i>	95	67,4
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°08



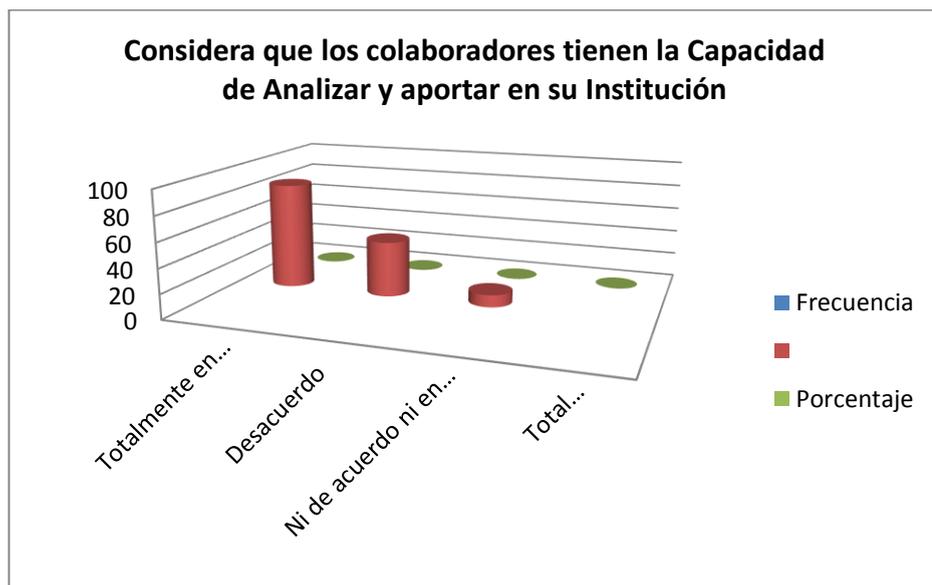
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta:

Las Autoridades Priorizan la capacitación de su personal en su Institución, donde 46(32,6%) de los encuestados indicó que si priorizan la capacitación y 95(67,4%) de los encuestados indicó que no tiene interés y mucho menos priorizan la capacitación del personal.

Tabla N°9: Considera que los colaboradores tienen la Capacidad de Analizar y aportar en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	86	61,0
<i>Desacuerdo</i>	45	31,9
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	10	7,1
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018
 Grafico N° 09



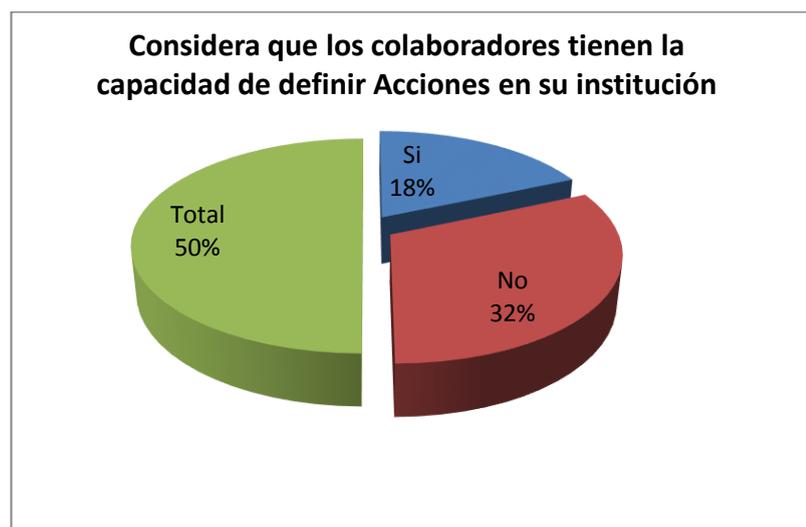
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores tienen la Capacidad de Analizar y aportar en su Institución. Donde 86(61,0%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 45(31,9%) de los encuestados está en desacuerdo, 10(7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

Tabla N°10: Considera que los colaboradores tienen la capacidad de definir Acciones en su institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	52	36,9
<i>No</i>	89	63,1
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°10



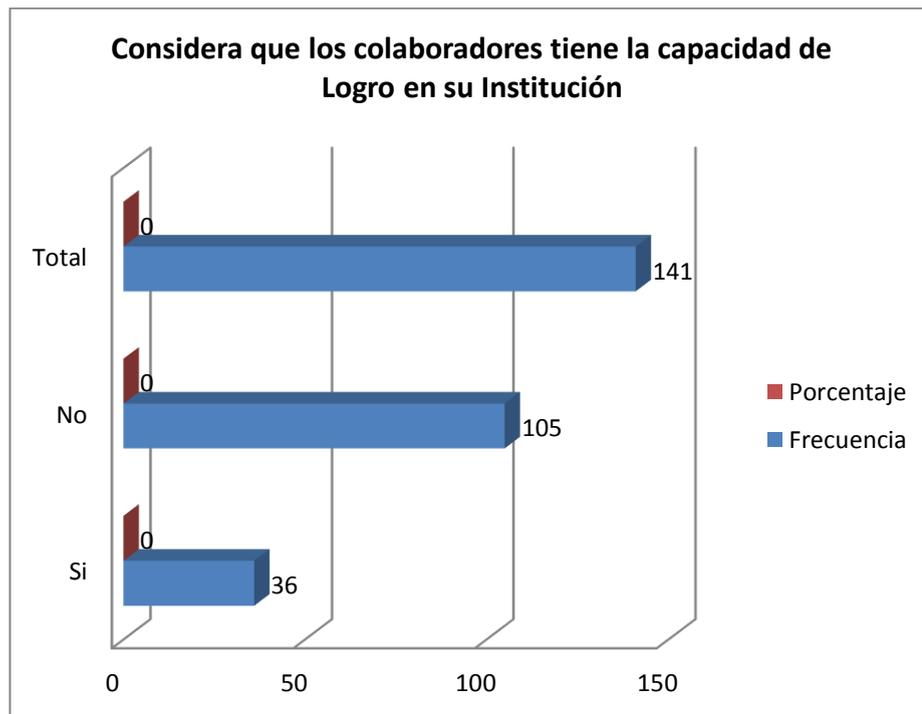
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta:

¿ Considera que los colaboradores tienen la capacidad de definir Acciones en su institución?, donde 52(36,9%) de los encuestados indicó que si participa y 89(63,1%) de los encuestados indicó que no participa.

Tabla N°11: Considera que los colaboradores tiene la capacidad de Logro en su Institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	36	25,5
<i>No</i>	105	74,5
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018
 Grafico N°11



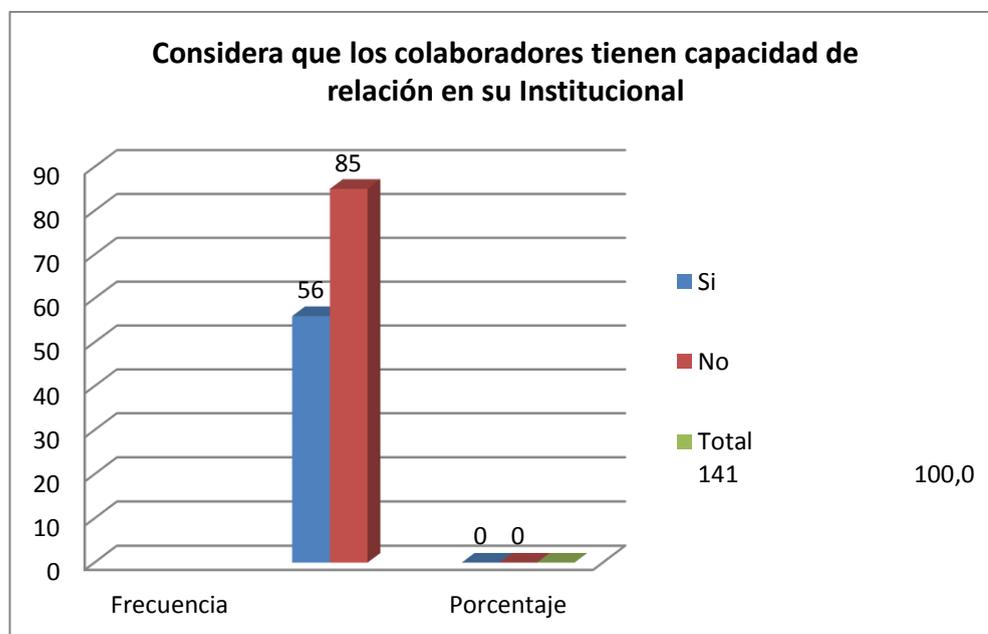
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores tiene la capacidad de Logro en su Institución, donde 36(25,5%) de los encuestados indicó que si les interesa; mientras que a 105(74,5%) de los encuestados indicó que no les interesa.

Tabla N°12: Considera que los colaboradores tienen capacidad de relación en su Institucional

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	5	39,7
<i>No</i>	8	60,3
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°12



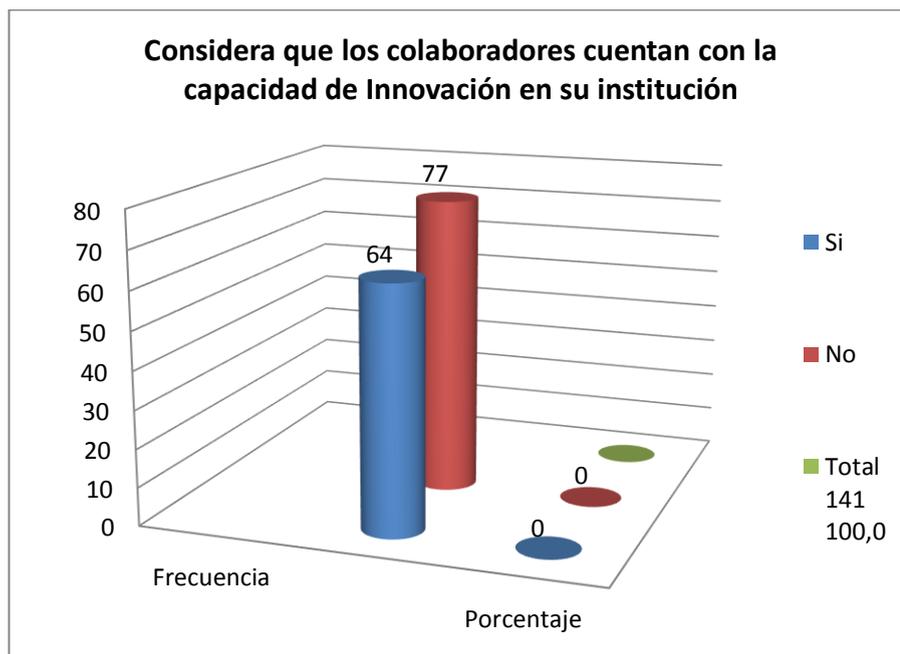
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores tienen capacidad de relación en su Institucional, donde 56(39,7%) de los encuestados indicó que si se les presento; mientras que a 85(60,3%) de los encuestados indicó que no se les presentó.

Tabla N°13: Considera que los colaboradores cuentan con la capacidad de Innovación en su institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Si</i>	64	45,4
<i>No</i>	77	54,6
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°13



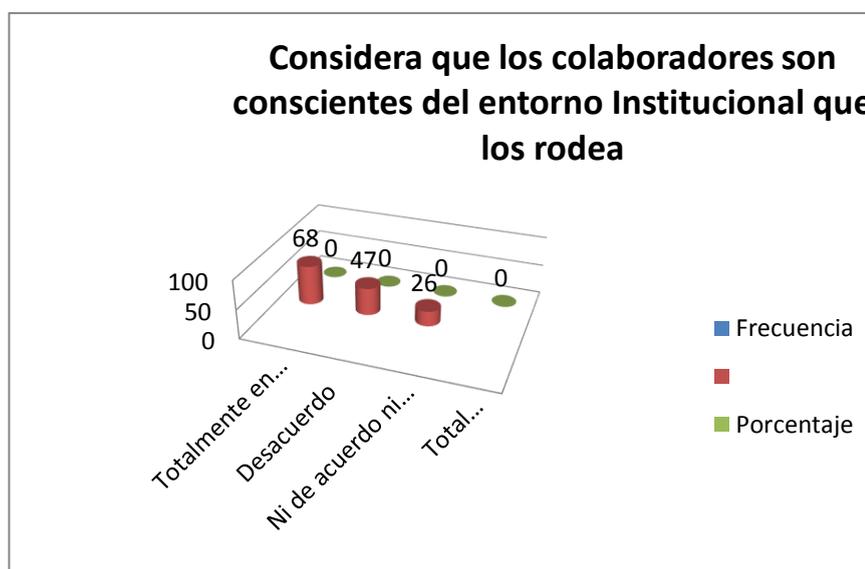
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores cuentan con la capacidad de Innovación en su institución, donde 64(45,4%) de los encuestados indicó que si se está ejecutando; mientras que a 77(54,6%) de los encuestados indicó que no se está ejecutando.

Tabla N°14: Considera que los colaboradores son conscientes del entorno Institucional que los rodea.

	<i>Frec</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Totalmente en</i>	68	48,2
<i>Desacuerdo</i>	47	33,3
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	26	18,5
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°14

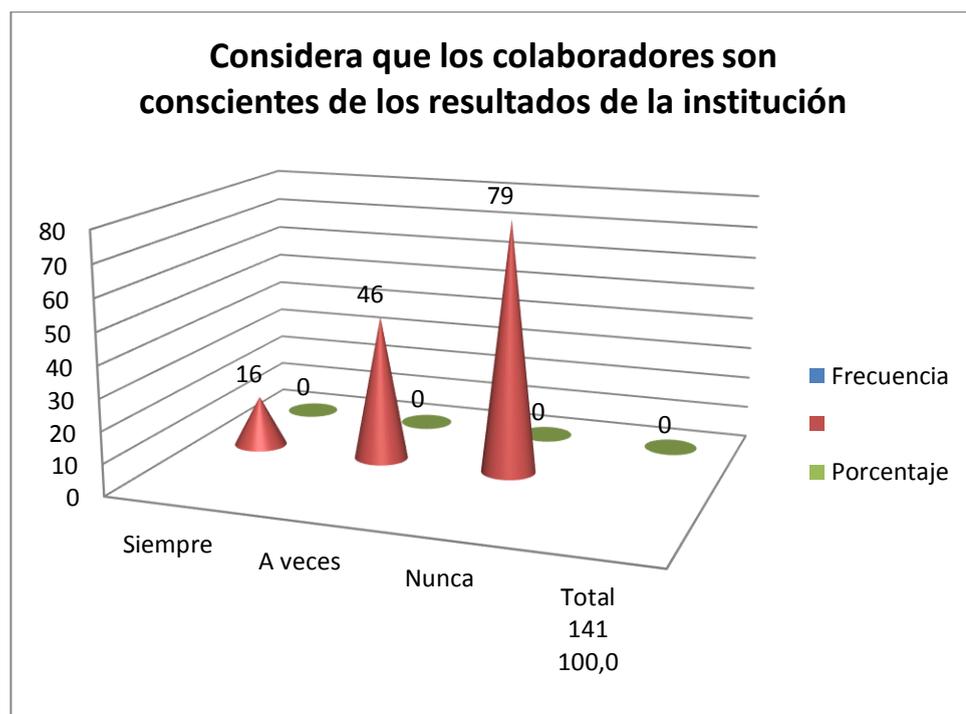


En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores son conscientes del entorno Institucional que los rodea, donde 68(48,2%) de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 47(33,3%) de los encuestados está en desacuerdo, 26(18,5%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo

Tabla N°15: Considera que los colaboradores son conscientes de los resultados de la institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	16	11,3
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	79	56,1
Total	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018
 Grafico N°15



En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores son conscientes de los resultados de la institución, donde 16(11,3%) de los encuestados opina que siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 79(56,1%) de los encuestados opina que nunca.

Tabla N°16: Considera que los colaboradores cumplen con los objetivos previstos en su institución.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	21	14,9
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	74	52,5
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°16



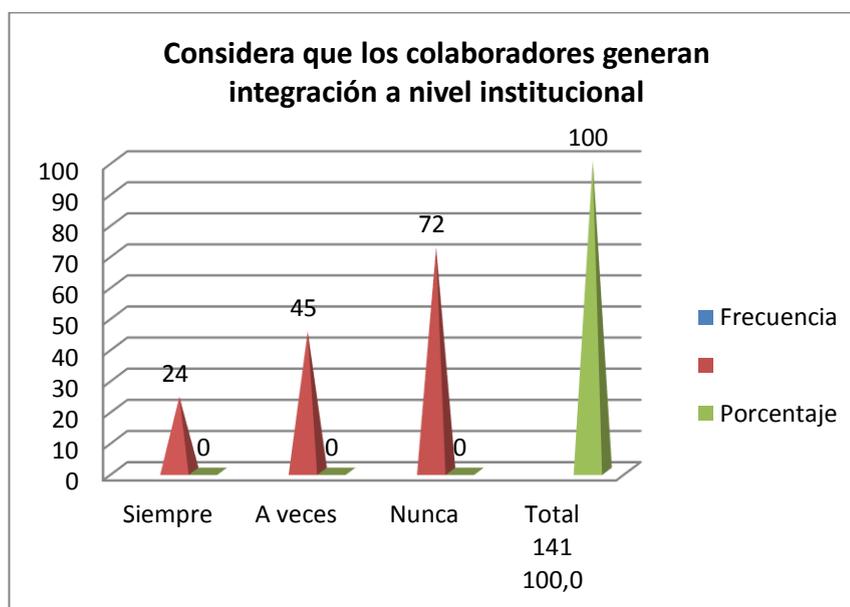
En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores cumplen con los objetivos previstos en su institución, donde 21(14,9%) de los encuestados opina que siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 74(52,5%) de los encuestados opina que nunca.

Tabla N°17: Considera que los colaboradores generan integración a nivel institucional.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	24	17,0
<i>A veces</i>	45	31,9
<i>Nunca</i>	72	51,1
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

GraficoN°17

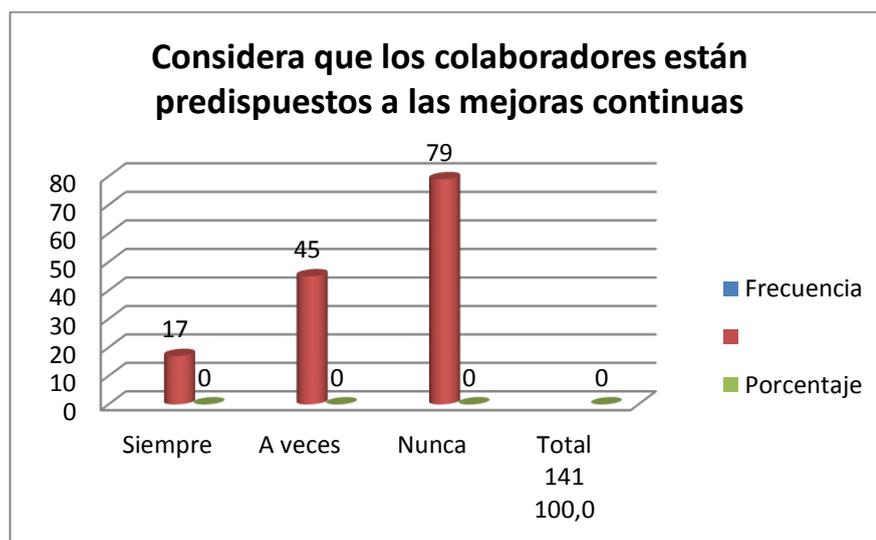


En la tabla y gráfico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores generan integración a nivel institucional, donde 24(17,0%) de los encuestados opina siempre; 45(31,9%) de los encuestados opina a veces y 72(51,1%) de los encuestados opina nunca.

Tabla N°18: Considera que los colaboradores están predispuestos a las mejoras continuas.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	17	12,1
<i>A veces</i>	45	31,9
<i>Nunca</i>	79	56,0
<i>Total</i>	<i>141</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018
 Grafico N° 18



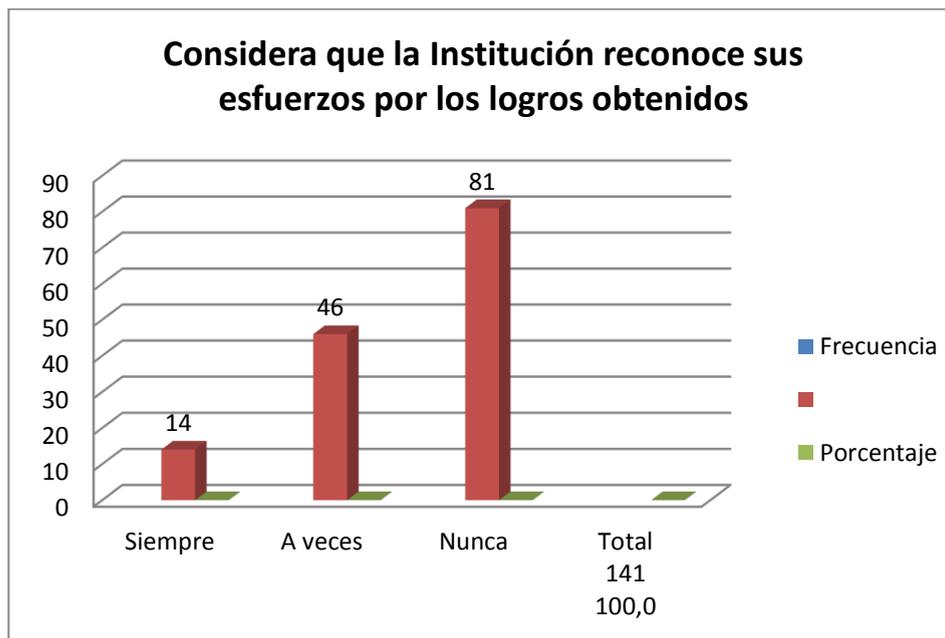
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que los colaboradores están predispuestos a las mejoras continuas, donde 17(12,1%) de los encuestados opina siempre; 45(31,9%) de los encuestados opina a veces y 79(56,0%) de los encuestados opina nunca.

Tabla N°19: Considera que la Institución reconoce sus esfuerzos por los logros obtenidos.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Siempre</i>	14	9,9
<i>A veces</i>	46	32,6
<i>Nunca</i>	81	57,5
Total	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N°19



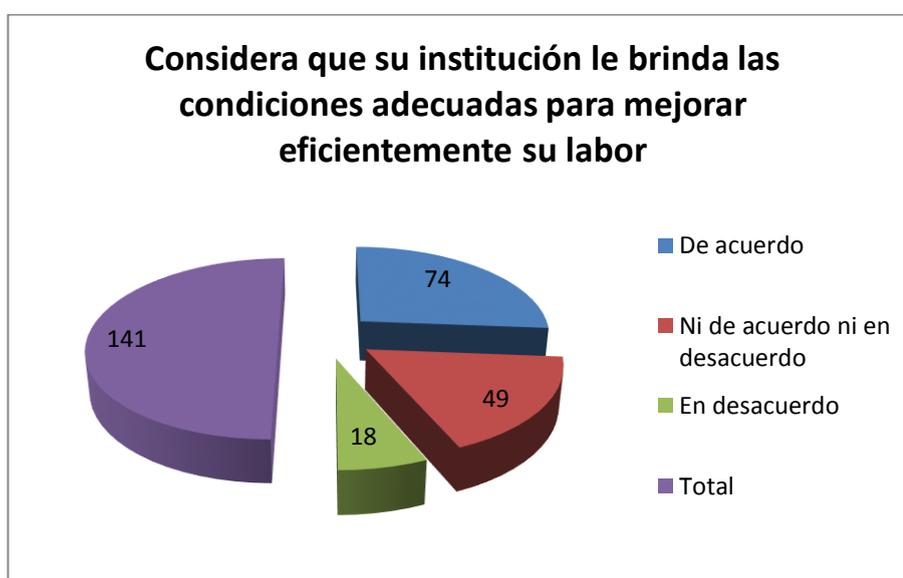
En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que la Institución reconoce sus esfuerzos por los logros obtenidos, donde 14(9,9%) de los encuestados opina siempre; 46(32,6%) de los encuestados opina a veces y 81(57,5%) de los encuestados opina nunca.

Tabla N°20: Considera que su institución le brinda las condiciones adecuadas para mejorar eficientemente su labor.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>De acuerdo</i>	74	52,5
<i>Ni de acuerdo ni en</i>	49	34,8
<i>En desacuerdo</i>	18	12,7
<i>Total</i>	141	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de la HMPP 2018

Grafico N° 20



En la tabla y grafico anterior se muestra los resultados a la pregunta: Considera que su institución le brinda las condiciones adecuadas para mejorar eficientemente su labor, donde 74(52,5%) de los encuestados está de acuerdo; 49(34,8%) de los encuestados ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que 18(12,7%) de los encuestados está en desacuerdo.

4.3. Prueba de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

Hipótesis Específico N° 01

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

H₀: La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco si es adecuada

$$X^2 = Vt$$

H₁: La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Aportar a la Institucion	Habilidad para analizar						Total	
	Def.		Reg.		Bue.		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Deficiente	12	27.1	1	2.1	1	2.1	15	31.3
Regular	9	16.7	8	16.7	2	4.2	1	37.5
Bueno	6	10.4	9	18.8	1	2.1	15	31.3
Total	27	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 9.67 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.67$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 9.49$$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$\chi^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.67

- **Quinto:** Toma de decisión:

Como $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

9.67 > 9.49

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_1 , es decir “La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada”

Hipótesis Específico N° 02

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.
 H_0 La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco si es coherentes.

$$X^2 = Vt$$

H_1 : La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco no es coherentes.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Resultados de la Institución	Capacidad para definir Acciones						Total	
	Def.		Reg.		Bue.		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	14	31.3	1	2.1	2	4.2	18	37.5
Regular	8	12.5	9	18.8	1	2.1	16	33.3
Bueno	5	10.4	8	16.7	1	2.1	14	29.2
Total	27	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 10.1 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.1$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 10.1

- **Quinto:** Toma de decisión:

Como $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$10.1 > 9.49$$

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_1 , es decir “La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco no es coherente”

Hipótesis Específico N° 03

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

H₀: La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada.

$$X^2 = Vt$$

H₁: La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco si es adecuada.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Cumplimiento de los Objetivos	Capacidad de Logro						Total	
	Def.		Reg.		Bue.		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	13	29.2	2	4.2	3	6.3	19	39.6
Regular	5	6.3	10	20.8	0	0.0	13	27.1
Bueno	9	18.8	6	12.5	1	2.1	16	33.3
Total	27	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 9.9 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.9$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza.

El nivel de significancia es $0,05$; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 9.49$$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.9

- **Quinto:** Toma de decisión:

$$\text{como } X_{calc}^2 > X_{tabla}^2 \quad \text{es decir,}$$

$$9.9 > 9.49$$

Por lo tanto: Se rechaza el H_0 y acepta la H_1 , es decir “La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada.”

Hipótesis Específico N° 04

- **Primero:** A continuación, se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

H_0 : La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco si es óptimo.

$$X^2 = Vt$$

H₁: La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco no es óptimo.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Integración Institucional	Capacidad de Relación						Total	
	Def.		Reg.		Bue.		f	%
	f	%	f	%	F	%		
Deficiente	12	29.2	3	4.2	2	6.3	18	39.6
Regular	7	6.3	9	20.8	0	0.0	16	27.1
Bueno	8	18.8	6	12.5	2	2.1	15	33.3
Total	27	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 9.9 \quad X^2_{crit} = 9.48 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.9$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza.

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 9.48$$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.9

- **Quinto:** Toma de decisión:

$$\text{Como } X_{calc}^2 > X_{tabla}^2 \quad \text{es decir,}$$

$$9.9 > 9.48$$

Por lo tanto: Se rechaza el H_0 y acepta la H_1 , es decir “La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco no es óptimo.

Hipótesis Específico N° 05

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

H_0 La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco si es contundente.

$$X^2 = Vt$$

H_1 : La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco no es contundente.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Mejoras Continuas	Capacidad de innovación						Total	
	Def.		Reg.		Bue.		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Deficiente	15	31.3	3	2.1	2	4.2	17	37.5
Regular	7	12.5	8	18.8	1	2.1	16	33.3
Bueno	5	10.4	7	16.7	1	2.1	15	29.2
Total	27	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 10.0 \quad X^2_{crit} = 9.47 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.0$$

$$gl = (f - 1)(c - 1) = (3 - 1)(3 - 1) = 4$$

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 9.47$$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

x^2 = Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 10.0

- **Quinto:** Toma de decisión:

Como $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$10.0 > 9.47$$

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_1 , es decir “La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las mejora continua en la Municipalidad provincial Pasco no es contundente”

4.4. Discusión de resultados

En esta sección se evidencia la aplicación de la tesis, analizando y discutiendo los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, esto demostrará que los objetivos de la tesis han sido cumplidos.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que existe la necesidad de Desarrollar las capacidades de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Pasco, para el fortalecimiento Institucional, reflejándose en una buena atención en el servicio, optima gestión municipal, y desarrollo local.

Actualmente en la Municipalidad Provincial de Pasco existe desinterés de los colaboradores para seguir perfeccionándose, mejorar sus capacidades, Habilidades, generando conformismo, desempeño deficiente lo cual afecta el accionar del gobierno local.

CONCLUSIONES

1. En cuanto a la Habilidad de analizar y aportar en su organización sí existe un alto porcentaje del 61% y 31% que señalan no estar totalmente en desacuerdo y desacuerdo lo cual muestra el incumplimiento a esta habilidad.
2. La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados podemos concluir que existe altos porcentajes de Incumplimiento a esta capacidad con el 89%e por parte de los colaboradores obedeciendo esto a que muchos no cuentan con el perfil adecuado para el Puesto.
3. La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos el 52% considera que no se cumple por desconocimiento, no se trasmite lo que se persigue o quiere lograr los colaboradores se sienten desmotivados y se conforman con cumplir sus funciones establecidas.
4. La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional se ve resquebrajada por la condición de sus colaboradores nombrados y contratados lo cual existe una discrepancia marcada el 51% de nuestros encuestados ratifica esta situación.
5. La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas el 56% de los encuestados expresa no estar predispuestos a asumir cambios esto por el alto grado de conformismo y la carencia en el fortalecimiento de sus capacidades para asumir los cambios.

RECOMENDACIONES

1. Exigir el perfeccionamiento de los colaboradores realizando evaluaciones de desempeño de manera periódica.
2. Realizar un seguimiento de los beneficios que esta involucra para los colaboradores, así como para la Institución.
3. Medir periódicamente el Nivel de satisfacción de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión de los Usuarios sino también a la de los jefes y ante compañeros de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

Albi Ibañez, E. (1997). *Gestión Pública: fundamentos, técnicas y casos.*

España: Ariel Economía.

Bañón Martínez, R. (2003). *La productividad y la calidad en la gestión pública.*

España.

Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública.* México D.F.: Fondo de cultura económica.

Brugué, Q. y. (1995). *Nuevos modelos de gestión y organización pública.*

Londres.

Chiavenato, I. (02 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-recursos>

Crosby, P. B. (09 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-hizo-philip-crosby-por-la-gestion-de-la-calidad>

Dana Montaña, S. (1987). *Estudios de política y Derecho Municipal.*

Argentina.

Deming Edwards, W. (02 de 10 de 2015). *www.gestiopolis.com.*

Obtenido de www.gestiopolis.com/productividad-competitividad-america-latina

Evangelista Aliaga, J. L. (10 de 10 de 2015). *http://myslide.es.* Obtenido de <http://myslide.es/documents/documentos-de-gestion-docente-jose-luis-evangelista-aliaga.html>

Juran Moses, J. (09 de 10 de 2015). *www.pablogiugni.com.ar.* Obtenido de www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp95

Ramió Matas, C. (1999). *Teoría de la organización y la administración pública.*

España: Tecnos Universitat Pompeu Fabra.

Robles Martinez, R. (2000). *El Municipio. México: Porrúa.*

Salas Machiavello, M. (11 de 10 de 2015).

<http://salasmacchiavello.blogspot.pe>.

Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>

Tomassini Olivares, L. (15 de 10 de 2015). *Centro de Análisis de Políticas Públicas*

de la Universidad de Chile. Obtenido de

http://www.scielo.cl/pdf/universum/v26n2/art_12.pdf

Vargas Gonzales, R. (10 de 10 de 2015). *<http://es.slideshare.net>.*

Obtenido de http://es.slideshare.net/consultoriauniversidad/documentos-tecnicos-normativos-de-gestion-institucional-presentation?next_slideshow=1

-

ANEXOS:

MATRIZ DE CONSISTENCIA
“DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO PERIODO 2018”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿De qué manera el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo - 2018?</p> <p>Problemas Específicos: a. ¿Cuál es la Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco? b. ¿Cuál es la Capacidad de analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco? c. ¿Cuál es la Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco? d. ¿Cuál es la capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco? e. ¿Cuál es la Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco?</p>	<p>•Determinar si el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo – 2018.</p> <p>Objetivos Específicos: a. Determinar la Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco. b. Determinar la Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco. c. Conocer la Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco d. Determinar la capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco. e. Determinar la Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las Mejoras continuas en la Municipalidad provincial Pasco.</p>	<p>Hi El Desarrollo de Capacidades si permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo - 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas: Hi La Habilidad para analizar y aportar en su organización por parte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada. Hi La Capacidad de los Colaboradores para definir acciones en base a los resultados de la Institución en la Municipalidad Provincial de Pasco no es coherentes. Hi La Capacidad de logro de los colaboradores frente al cumplimiento de los objetivos en la Municipalidad Provincial de Pasco no es adecuada. Hi La capacidad de relación de los colaboradores en la Integración Institucional de la Municipalidad Provincial de Pasco no es óptimo. Hi La Capacidad de Innovación de los colaboradores frente a las mejora continúa en la Municipalidad provincial Pasco no es contundente.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Desarrollo de Capacidades (X)</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Fortalecimiento Institucional (Y)</p>	<p>X1= Habilidad para analizar y Aportar. X2 =Capacidad de Definir Acciones. X3 =Capacidad de Logro. X4 =Capacidad de Relación. X5 =Capacidad de Innovación.</p> <p>Y1= Aporte a la Organización. Y2= Resultados Institucional. Y3 = Cumplimiento de Objetivos. Y4= Integración Institucional. Y5 = Mejoras continuas.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Investigación aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental, transversal, correlacional.</p> <div data-bbox="1615 507 1839 699" data-label="Diagram"> <pre> graph TD M((M)) --> Ox((Ox)) M --> Oy((Oy)) Ox --> r((r)) Oy --> r </pre> </div> <p>“M” = muestra “O_x” = observación de la variable Desarrollo de Capacidades “O_y” = observación de la variable Fortalecimiento Institucional. “r” = relación entre las variables.</p> <p>POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO: Población y Muestra: 945 Trabajadores de la HMPP . Muestreo: 141 Encuestados</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: TÉCNICA: Encuesta. INSTRUMENTO: Cuestionario de preguntas. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Técnica estadística: Estadística descriptiva. Estadística Inferencial</p>

**ENCUESTA SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
PASCO PERIODO 2018**

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco periodo 2018, Agradeceremos respuesta dentro de los parámetros establecidos.

INSTRUCCIÓN: A continuación, marque con un aspa (X) la alternativa de su elección, en la última pregunta responda según su opinión:

1. La Institución se preocupa por su desarrollo Profesional

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

2. ¿Existe personal con el perfil profesional en su Institución?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

3. ¿Su Institución actualiza e implementa tecnología para mejorar su desempeño Laboral?

- a) De acuerdo
- b) Desacuerdo

4. ¿Considera que existe personal Interesado en mejorar su calificación en su Institución?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

5. Considera que existe personal que cumple sus funciones a cabalidad en su Institución.

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

6. ¿Al personal se le consulta sobre los temas e iniciativas de capacitación en su Institución?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

7. ¿ La Institución da a conocer el Plan de Capacitación Anual a sus colaboradores?

- a) Si
- b) No

8. ¿Las Autoridades Priorizan la capacitación de su personal en su Institución?

- a) Si
- b) No

9. ¿Considera que los colaboradores tienen la Capacidad de Analizar y aportar en su Institución?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

10. Considera que los colaboradores tienen la capacidad de definir Acciones en su institución:

- a) si
- b) No

11. Considera que los colaboradores tiene la capacidad de Logro en su Institución.

- a) si
- b) No

12. Considera que los colaboradores tienen capacidad de relación en su Institucional

- a) si
- b) No

13: Considera que los colaboradores cuentan con la capacidad de Innovación en su institución

- a) si
- b) No

14: Considera que los colaboradores son conscientes del entorno Institucional que los rodea.

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo

15: Considera que los colaboradores son conscientes de los resultados de la institución.

- a. Siempre
- b. A veces.
- c. Nunca

16. Considera que los colaboradores cumplen con los objetivos previstos en su institución

- a. Siempre
- b. A veces.
- c. Nunca

17. Considera que los colaboradores generan integración a nivel institucional.

- a. Siempre
- b. A veces.
- c. Nunca

18: Considera que los colaboradores están predispuestos a las mejoras continuas

- a. Siempre
- b. A veces.
- c. Nunca

19: Considera que la Institución reconoce sus esfuerzos por los logros obtenidos.

- a. Siempre

- b. A veces.
- c. Nunca

20: Considera que su institución le brinda las condiciones adecuadas para mejorar eficientemente su labor.

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) Desacuerdo.
- c). Ni de Acuerdo ni Desacuerdo.
- d). Totalmente de Acuerdo



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

2. ¿Qué represa?

3. ¿Es una obra de rigor científico?

4. ¿Cuál es su actualidad?

5. ¿Cuál es su contexto?

6. ¿Quién es el autor?

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

8. ¿Con que fines se creó el documento?

9. ¿Es autentico?

Anexo 1
Planillas Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento ENCUESTA que hace parte de la investigación

DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO PERIODO 2018. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Mg. Liborio ROJAS VICTORIO

FORMACIÓN ACADÉMICA Licenciado en Administración

ÁREA DE EXPERIENCIA Gestión Pública

TIEMPO 5 años

CARGO ACTUAL Docente Universitario

INSTITUCIÓN UNDAC

Objetivo de la investigación: Determinar si el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo – 2018

Objetivo del juicio de expertos: Validación del Instrumento de Investigación

Objetivo de la prueba: Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	2. Bajo Nivel	El ítem es relativamente importante.
	3. Moderado nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
	4. Alto Nivel	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	()	(X)
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	(X)	()
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	()	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	()	(X)
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	(X)	()
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	()	(X)

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....Ninguna.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

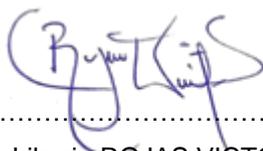
.....Ninguna.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....Ninguna.....
.....

Fecha:

Validado por: Mg. Liborio ROJAS VICTORIO.....



Firma:

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO

Anexo 2
Planillas Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el Instrumento ENCUESTA que hace parte de la investigación

DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO PERIODO 2018. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Mg. Karim FUSTER GOMEZ **FORMACIÓN**

ACADÉMICA Licenciada en Administración **ÁREA DE EXPERIENCIA** Elaboración de Tesis

TIEMPO 3 años

CARGO ACTUAL Docente Universitario

INSTITUCIÓN UNDAC

Objetivo de la investigación: • Determinar si el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo – 2018

Objetivo del juicio de expertos: Validación del Instrumento de Investigación

Objetivo de la prueba: Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto Nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

.....
.....

Fecha:

.....

Validado por: **Mg. Karim FUSTER GOMEZ**

.....
.....



Firma:

.....
.....

Mg. Karim FUSTER GOMEZ

Menos de

50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100

1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con

esta prueba se logrará el objetivo propuesto?
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas

están referidas a los conceptos del tema?
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas

son suficientes para lograr los objetivos?
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba

son de fácil comprensión?
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen

secuencia lógica?
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con

esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?
.....Ninguna.....
.....
.....
.....
2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?
.....Ninguna.....
.....
.....
.....
3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?
.....Ninguna.....
.....

**Anexo 3
Planillas Juicio de Expertos**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **ENCUESTA**

que hace parte de la investigación

DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO PERIODO 2018.

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la psicología como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA **FORMACIÓN ACADÉMICA**

Licenciado en Administración **ÁREA DE EXPERIENCIA** Estadística

TIEMPO 18 años

CARGO ACTUAL Docente Universitario

INSTITUCIÓN UNDAC

Objetivo de la investigación: • Determinar si el Desarrollo de Capacidades permite el Fortalecimiento Institucional en la Municipalidad Provincial de Pasco Periodo – 2018

Objetivo del juicio de expertos: Validación del Instrumento de Investigación

Objetivo de la prueba: Evaluarla Consistencia y Coherencia del Instrumento de Evaluación

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORIA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la medición
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto Nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

	Menos de	50	60	70	80	90	100
1. ¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?		()	()	()	()	(X)	()
2. ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?		()	()	()	()	()	(X)
3. ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?		()	()	()	()	()	(X)
4. En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?		()	()	()	()	(X)	()
5. ¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?		()	()	()	()	()	(X)
6. ¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?		()	()	()	()	(x)	()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....Ninguna.....
.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....Ninguna.....
.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....Ninguna.....
.....

Fecha:

Validado por: **Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA**

Firma:

Dr. Iván B. POMALAZA BUENDIA

