

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y LA  
COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN  
LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE  
HUANUCO-PERIDO 2016**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESISTA:  
JIMMY GERSON MAYNAS BASHI

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico a mis menores hijos Diego y Fabiano Maynas por ser mis fuentes de motivación para poder esforzarme y superarme día a día, para poder mejorar en el ámbito Personal, Laboral, Espiritual y Académico.

Asimismo a mi Padre Hector Maynas, a mi Madre Iris Bashi y a mi tío Dayli Bashi por el gran apoyo que me dieron en la vida estudiantil, por los valores y principios que siempre me inculcaron y que fueron el timonel durante todo este corto trayecto de mi vida, y en especial por el gran amor y cariño incondicional que siempre supieron darme.

A mis Hermanos Jack, Jaqueline y Jussep que fueron gran fuente de cariño y de muchas enseñanzas en todo los aspectos de la vida, por su apoyo constante e inquebrantable, confirmándome que la familia siempre está contigo en las alegrías y más aún en las adversidades. Agradeciendo sobre todo a Dios por darme esta bendición.

Muchas Gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a mi asesor de tesis, Dr. Auberto OLIVEROS DAVILA, nuestro más sincero agradecimiento, por su paciencia, por su valioso apoyo y orientación en la aplicación de la metodología necesaria y requerida para el desarrollo de la tesis

A los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme, e impartir conocimientos tan valiosos, para poder aportar y contribuir con soluciones a las situaciones problemáticas de nuestro entorno

## ÍNDICE

### RESUMEN

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del Problema	08
1.2	Formulación del Problema General y Específicos	15
1.3	Objetivo General y Específicos	16
1.4	Hipótesis, General y Específicos	16
1.5	Sistema de Variables: Operacionalizacion	17
1.6	Justificación e Importancia	18
1.7	Viabilidad	19
1.8	Limitaciones	19

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes de Investigación	20
2.2	Bases Teóricas	37

### CAPÍTULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	59
3.2.	Diseño y Esquema de la Investigación	59
3.3.	Población y Muestra	61
3.4.	Fuentes Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	62
3.5.	Procedimientos y Presentación de Datos	62

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS

4.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	64
4.2.	Discusión de Resultados	78

### CONCLUSIONES

### SUGERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCION

A pesar de que en la historia republicana del país han habido distintos esfuerzos de descentralización, se puede afirmar que en la práctica efectiva, la descentralización en el Perú es un proceso relativamente joven, que se efectiviza en el año 2002, con la aprobación de la Ley N° 27680. Esta reforma constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre descentralización da pie a la normativa posterior que permite dar inicio al proceso. De esta manera, la Constitución Política del Perú en su artículo N° 188 define la descentralización como una política de Estado de carácter permanente y obligatorio para el conjunto de instituciones públicas, con la finalidad de lograr el desarrollo integral y armónico del país. Asimismo, en el artículo N° 189 se define que “el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y la ley, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación” Según la Ley base de bases de la descentralización (LEY N° 27783), su finalidad es “el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno<sup>3</sup> , en beneficio de la población”. De esta

manera, se entiende como un medio para construir un país donde se potencie los principios de complementariedad y corresponsabilidad, para lograr una gestión pública orientada al ciudadano. Asimismo, la Ley de bases de la descentralización, en su artículo N° 13 establece tres tipos de competencias<sup>4</sup> a los 3 niveles de gobierno que conforman el Estado: \* Las competencias exclusivas, cuyo ejercicio corresponde “de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la ley” \* Las competencias compartidas, en las que “intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados”. \* Las competencias delegables, que son aquellas donde “un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley. En este caso “la entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el período de la delegación”. Con este reparto de competencias se busca de ampliar las oportunidades de desarrollo local y regional, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover la realización personal y social, desde la óptica de brindar mejores servicios públicos.

Los Gobiernos Regionales tienen como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, que permita garantizar el empleo, la salud, la educación, etc., así como el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo a los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo, tal como lo

señala la Ley de Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, en su Artículo N° 4.

La actual Gestión, la administración del Gobierno Regional Huánuco, a pesar de las limitaciones, principalmente económicas y el insuficiente recurso humano en la Sede Central del Gobierno Regional Huánuco, viene impulsando el desarrollo regional, a través de la ejecución de proyectos estratégicos y promoción del empleo, siendo una de las prioridades, disminuir las grandes brechas socioeconómicas tanto de salud, educación, energía, saneamiento, etc., abarcando las once provincias de la Región.

La gestión, también está enmarcado en la reducción de los niveles de pobreza y extrema pobreza, priorizando a las áreas urbano marginales y rurales donde los niveles de este tipo son más altos.

La actual Gestión, viene desarrollando políticas públicas orientadas a fomentar el desarrollo de los distritos y provincias de la Región, que se refleja en la mejora de la infraestructura de salud, educación, transporte, saneamiento básico, etc., que a la par viene mejorando la calidad y condiciones de vida de la población.

Para tal fin, el Gobierno Regional Huánuco, no sólo viene ejecutando los proyectos con recursos del tesoro público, sino que gracias a las gestiones del actual Gobierno, ha logrado captar recursos de otras fuentes privadas, que permitirá la ejecución de grandes proyectos a nivel regional. La principal política de la actual Gestión, es impulsar el desarrollo integral sostenible de la Región, promoviendo una Gestión eficiente y eficaz, y cuya política está orientada a lograr que, *el Gobierno Regional Huánuco al 2016, sea una institución pública, moderna y descentralizada, líder en la conducción del desarrollo regional con enfoque humano y sostenible.*

## **CAPITULO I**

### **1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA (PLANTEAMIENTO)**

El Estado peruano es uno de los de América Latina que presenta menor calificación de sus recursos humanos: Déficit en la calidad de la educación desde sus niveles básicos. Normas sobre personal al servicio del Estado restringen formación y acceso de cuadros altamente capacitados. Nivel remunerativo del Estado no es competitivo en relación a la actividad privada. Gobiernos descentralizados enfrentan problema más grave porque las brechas de desigualdad entre las provincias y la dispersión de la población limitan su acceso a la oferta de capacitación. En los últimos años, la oferta de capacitación se ha incrementado, pero es heterogénea en cuanto a su calidad y no siempre responde a las necesidades de los GR y GL: Diversas entidades públicas y privadas compiten por un mismo público objetivo. La oferta de Lima trasladada a los departamentos no responde a las realidades de cada zona y tampoco incentiva que las entidades educativas de la zona mejoren la calidad de los servicios que brindan.

Proliferación de regímenes laborales públicos que generan inequidades y desincentivan al personal de los 3 niveles de gobierno. Los principales son: Decreto Legislativo N°

276. Decreto Legislativo N° 728. Decreto Legislativo N° 1057. En el marco de la transferencia de funciones la Secretaría de Descentralización (SD) ha implementado acciones para fortalecer los recursos humanos de los gobiernos descentralizados: Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los gobiernos regionales y locales (PNDC): marco para que los GR y GL formulen e implementen sus planes de desarrollo de capacidades. Desarrollo de actividades de capacitación, diplomados, talleres y asistencias técnicas dirigidos al personal de los gobiernos descentralizados. Entes rectores de Sistemas Administrativos han realizado actividades de capacitación en materias de su rectoría: MEF: PpR e inversión pública, OSCE: compras y abastecimiento. Secretaría de Gestión Pública: simplificación administrativa. El gobierno regional y las municipalidades también han realizado acciones de fortalecimiento de capacidades dirigidas a su personal. A la fecha 20 GR han aprobado sus respectivos planes regionales de desarrollo de capacidades (PRDC).

El Sistema Nacional de Recursos Humanos y fortalecimiento de capacidades descentralizadas. Para fortalecer institucionalmente a los gobiernos regionales y locales, SERVIR puso a su disposición el cuerpo de gerentes públicos (GP). A mayo de 2012 la distribución de GP es la

siguiente: 121 en el Gobierno Nacional 34 en los gobiernos regionales 9 en gobiernos locales. La asignación de GP en los gobiernos descentralizados presenta los siguiente patrones: Se asigna principalmente a: gerencias de administración, planeación y presupuesto; infraestructura; desarrollo económico, social e institucional; recursos naturales y ambiente, y; a algunos proyectos y programas especiales. Algunas autoridades regionales y locales que asumieron funciones en enero de 2011 cuestionaron el modelo de gerentes públicos e iniciaron conversaciones con SERVIR respecto a la permanencia de los GP. Incluso, en algunos casos, se prescindió de sus servicios. Las dudas sobre los potenciales conflictos que generaría el ingreso de gerentes públicos a los gobiernos regionales se han ido despejando, y adicionalmente se han buscado fórmulas de elección de gerentes en los propios departamentos.

SERVIR ha realizado otras acciones para fortalecer los recursos humanos del Estado que deben beneficiar también a los gobiernos descentralizados, entre las que destacan: Reglamento del D. Leg. N° 1025: Norma que define los principales lineamientos del fortalecimiento de capacidades del sector público, reglas de entrenamiento y de rendimiento de los funcionarios y trabajadores del Estado. D.S. N° 04-2010-PCM: sobre la transferencia de RRHH del Gobierno Nacional a los

gobiernos regionales y locales (reglamenta parcialmente el D. Leg. N° 1026). D.S. N° 086-2010-PCM: establece que la Política Nacional del Servicio Civil es de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. D.S. N° 111-2010-PCM: aprueba Lineamientos para el Nombramiento de Personal Contratado. Res. N° 041-2011-SERVIR-PE: que aprueba la Directiva N° 001-2011-SERVIR-GDCR Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, y su modificatoria por Res. N° 154-2011-SERVIR-PE. Ley que regula la contratación de personal altamente capacitado en el sector público, Ley N° 29806. Ley que establece la eliminación progresiva de los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), Ley N° 29849. Presentación de 2 proyectos de Ley al Congreso de la República: Sobre los funcionarios públicos, empleados de confianza y directivos. Ética, incompatibilidades y responsabilidades de las personas al servicio del Estado. Se encuentran pendientes de formulación y aprobación: Ley de Carrera Pública Ley que uniformice el sistema de remuneraciones públicas Ley de la gestión del empleo público.

Existe la Necesidad de implementar una estrategia de fortalecimiento de capacidades y no sólo realizar. El fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada

requiere de la articulación entre la Secretaría de Descentralización y SERVIR

Hasta el momento, se han realizado acciones de capacitación que han generado cambios en las personas, pero no en las instituciones. Se debe diferenciar el fortalecimiento de capacidades (orientada a dar respuesta a las necesidades y responsabilidades de gestión de las entidades públicas) de la capacitación (formación en torno a las expectativas de las personas). El primero está ligado a la reforma del Estado por lo que es necesario aplicarlo en todos los niveles de gobierno. La SD debe establecer acciones de fortalecimiento de capacidades en forma coordinada y articulada con los GR y GL sobre la base de la identificación de sus necesidades para el desarrollo de la gestión descentralizada, y que deberá sujetarse a los lineamientos establecidos por SERVIR. En la práctica dicha coordinación todavía es débil. El fortalecimiento institucional no contempló la reforma de los gobiernos regionales y locales, pero los gobiernos regionales han emprendido procesos ad hoc para hacer más eficientes sus gestiones. En los procesos de reforma institucional emprendidos por los GR se ha detectado la necesidad de desarrollar capacidades a nivel institucional. En ese marco, les corresponde un rol activo en el fortalecimiento de sus cuadros técnicos. El Gobierno Regional Huánuco; de conformidad con la Constitución Política del Perú, Ley de Bases

de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobierno Regionales, es una entidad de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

El proceso de descentralización y regionalización ha dado lugar a diversos tipos de entes u organizaciones de desarrollo, creadas para fiscalizar, supervisar y colaborar la gestión de los Gobiernos Regionales en el fomento del desarrollo regional. Lo más importante de este proceso, es la constitución de los Departamentos como Regiones y la creación de los Gobiernos Regionales como entidades de gestión y administración de los recursos del ámbito regional.

El Gobierno Regional Huánuco, a pesar de las limitaciones presupuestarias, tecnológicas, recursos humanos y de infraestructura, que atravesó desde su creación, inclusive cuando funcionaba como Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR), ha enfrentado serias barreras y desafíos, con el propósito de buscar el bienestar integral de la Región.

En cuanto al índice de desarrollo humano, la Región de Huánuco se encuentra ubicado en el puesto N° 19 según el ranking a nivel Nacional, con un IDH de 0,5663 por debajo del promedio nacional de 0,6234; a nivel de provincias tenemos el IDH más alto en la provincia de Leoncio Prado con un 0,5971, y

el IDH más bajo en la provincia de Pachitea con 0,5008. En cuanto a la esperanza de vida nos ubicamos según el ranking nacional en el puesto N° 18 (72 años), en alfabetismo estamos en el puesto N° 20 (83.38%), en logro educativo estamos en el puesto N° 21 (82.83%) y en cuanto al ingreso per cápita estamos en el puesto N° 17 (231.6 n.s mensual), según Base de Datos de REDATAM, INEI, PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano 2009.

En términos generales y por las permanentes quejas de los usuarios a través de los diferentes medios de comunicación se ha detectado los siguientes problemas en el Gobierno Regional Huánuco, entre ellos tenemos: Mala comunicación y falta de información. En el gobierno regional mucho de los trabajadores, funcionarios y autoridades, no tienen ni la más remota idea de cuál es la visión, misión, el propósito ni los resultados que busca nuestra organización. Salarios desmotivadores. El salario que no cubre las necesidades básicas de una persona y de su familia, es un elemento esencial de desmotivación. Asimismo, es desmotivador a profesionales expertos (especialistas) del mercado asumir alguna responsabilidad dentro de nuestra organización; no existe política remunerativa. Profesionales sin horizonte. El sentir que se ha llegado a una "rutina improductiva" no hace sentir bien a nadie. Clima laboral tenso. La falta de un buen

clima de relaciones humanas es negativa. Percibir constantemente imágenes de agresividad, desconfianza, mala educación, críticas entre compañeros, egoísmo, intrigas, etc., incluso entre los mismos funcionarios y autoridades, no motiva a nadie. Falta de autonomía y libertad. En el gobierno regional, más que desconfianza, lo que existe es recelo e incluso miedo.

Se practica el control para buscar culpables y culpas. La gente, en esa situación, mejor no toma iniciativas. Injusticia. La justicia es uno de los valores más arraigados en las personas; su violación incita a rebelarse. La incompetencia permitida es la causa de una gran desmotivación. No se puede exigir responsabilidad y lealtad a los colaboradores, si los jefes son los primeros en desertar de sus compromisos y obligaciones. Rutina y burocracia. Siempre existen tareas realmente rutinarias en el gobierno regional. La burocracia de rellenar papeles que nadie después lee, es muy desmotivador.

## 1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

### PROBLEMA GENERAL:

¿De qué manera el fortalecimiento de capacidades se relaciona con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco-Periodo 2016?

## PROBLEMAS ESPECIFICOS:

A1. ¿De qué manera se presenta el fortalecimiento de capacidades en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco-Periodo 2016?

A.2. ¿Cuál son los niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco-Periodo 2016?

### 1.3. OBJETIVOS

#### GENERAL

Establecer de qué manera el fortalecimiento de capacidades se relaciona con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O1. Identificar de qué manera se presenta el fortalecimiento de capacidades en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

O2. Identificar los niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

### 1.4. HIPOTESIS

#### HIPÓTESIS GENERAL

El fortalecimiento de capacidades se relaciona significativamente con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

#### HIPOTESIS ESPECIFICOS:

A1. El fortalecimiento de capacidades en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco, se encuentran en escalas superiores a la escala de calificación normal.

A.2. Existen niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco en situaciones óptimas.

#### 1.5. VARIABLES

##### SISTEMA DE VARIABLES

##### DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente:

El fortalecimiento de en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

Variable Dependiente: Competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE</b> Fortalecimiento de Capacidades.	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de especialización en el área</li> <li>• Nivel de competencia profesional</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de destreza</li> <li>• Evaluación de habilidades</li> </ul>
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de resultados</li> <li>• Nivel de desempeño</li> </ul>
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de eficiencia</li> <li>• Nivel de frecuencia en la Inspección periódica</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b> Competitividad de Servicios Administrativos	Principios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de comportamiento en el entorno laboral</li> <li>• Nivel de prácticas Responsabilidad en el servicio ( DISCIPLINA)</li> </ul>
	Modernización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel tecnológico en Servicios Administrativos</li> <li>• Grado de celeridad en el Servicio Administrativo</li> </ul>
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción del Servicio Administrativo</li> <li>• Nivel de cumplimiento de resultados programados</li> </ul>
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas</li> <li>• Nivel de uso o manejo de estrategias</li> </ul>
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de los beneficios laborales</li> <li>• Grado de seguridad laboral</li> </ul>

### 1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Teóricamente la investigación me permitió generar nuevas concepciones y básicamente cuales son las nuevas tendencias del fortalecimiento de capacidades con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco, lógicamente está relacionado con los cambios en la gestión competitiva a través del servicio civil de igual manera los cambios tecnológicos, a través de los sistemas de información, los cambios científicos, los económicos, políticos y sociales, esto en el mercado internacional, nacional y

regional, que están impactando en el desarrollo de capacidades ocupacionales y competencias profesionales.

De igual forma la *investigación está orientada al manejo adecuado de las técnicas modernas de fortalecimiento de capacidades en el entorno de la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco, que coadyuvara la solución de los problemas que se presentan en la organización motivo de estudio. De ahí su importancia Técnica.*

*Académicamente, la investigación sirve como aporte y modelo en una lógica de la investigación a nivel de pre grado ente otros niveles de investigación respectivamente.*

#### 1.7. VIABILIDAD

La investigación es muy viable, en el sentido de que en mi condición de bachiller en ciencias administrativas cuento con acceso a la información en vista que muchos de mis colegas bachilleres, licenciados y otros profesionales me dan el acceso a la información. Así como para el procesamiento de datos de manera sincerada, de igual modo el aporte, participación directa de los funcionarios en el proceso de información para la obtención de resultados.

#### 1.8. LIMITACIONES

Muy pocas, solo en algunos casos para responder las encuestas un poco sesgado, por la recargada carga administrativa del servicio

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

##### a. Marco normativo

Ley del Sistema Nacional de Acreditación de los GR y GL que incluye acciones de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada, Ley N° 28273. Decreto Legislativo que aprueba la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, D. Leg N° 1023. Decreto Legislativo que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, D. Leg. N° 1025. Decreto Legislativo que establece un régimen especial facultativo para los gobiernos regionales y locales que deseen implementar procesos de modernización institucional integral, D. Leg N° 1026. Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS), D. Leg. N° 1057 y su reglamento aprobado por D. S. N° 075-2008-PCM. Decreto Supremo que aprueba el reglamento del régimen laboral de los gerentes públicos, D.S. N° 030-2009-PCM. Decreto Supremo que aprueba la escala remunerativa del régimen laboral de los gerentes públicos, D.S. N° 108—2009-EF. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades

para la gestión pública y buen gobierno de los gobiernos regionales y locales – PNDC 2010-2012, D.S. N°004-2010-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del D. Leg. N° 1025 sobre normas de capacitación y rendimiento para el sector público, D.S. N° 009-2010-PCM.

Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la Transferencia de Recursos Humanos del Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales y Locales, D.S. N° 040-2010-PCM.

Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional del Servicio Civil como de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional, D.S. N° 086-2010-PCM.

Decreto Supremo que aprueba Lineamientos para el Nombramiento de Personal Contratado, D.S. N° 111-2010-PCM.

Decreto Supremo que establece modificaciones al Reglamento del Régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), D.S. N° 065-2011-PCM.

Resolución que aprueba la Directiva N° 001-2011-SERVIR-GDCR Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, Res. N° 041-2011-SERVIR-PE.

Resolución que aprueba reglas y lineamientos para la adecuación de los instrumentos internos conforme a los cuales las entidades ejercen el poder disciplinario sobre los trabajadores contratados bajo el régimen laboral especial del D. Leg. N° 1057, Contratación Administrativa de Servicios (CAS), Res. N° 107-2011-SERVIR-

PE. Resolución que modifica la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, Res. N° 154-2011-SERVIR-PE. Resolución que dispone el inicio de la vigencia de la Res. N° 107-2011-SERVIR-PE a partir del 28 de febrero de 2012, Res. N° 170-2011-SERVIR-PE. Ley que regula la contratación de personal altamente capacitado en el sector público, Ley N° 29806. Ley que establece la eliminación progresiva de los Contratos Administrativos de Servicios (CAS), Ley N° 29849.

- b.** Enfoques de la gestión pública descentralizada: La gestión pública descentralizada es una herramienta prioritaria para combatir la pobreza, incrementar la inclusión e impulsar el desarrollo humano, porque está vinculada directamente con la calidad y cobertura en la prestación de servicios, articulando diversas instancias de gobierno. Tal como se señala en el Plan

anual de transferencia 2009, el proceso de descentralización conlleva a que los Gobiernos Regionales y Locales asuman responsabilidades compartidas en la prestación de bienes y servicios públicos, de tal modo, que “los sectores del nivel nacional dejarán progresivamente el rol prestador, e irán desarrollando y fortaleciendo su rol rector”. Esta nueva gestión pública a la que se aspira a partir del proceso de descentralización, debe estar orientada por los principios y enfoques que, en el marco del proceso de modernización de Estado, se señalan en las distintas normativas. Entre estos principios y enfoques destacan los siguientes: \* La orientación al ciudadano, entendiéndose que las entidades del Estado están al servicio de las personas y de la sociedad, siendo el ciudadano el centro de los servicios públicos. \* La orientación a los resultados, que implica una administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento oportuno de los objetivos y metas en los plazos establecidos, para satisfacer las demandas de la sociedad. \* La orientación ética basada en la práctica de valores de honestidad y transparencia en el manejo de recursos públicos y la rendición periódica de cuentas. \* La promoción de la participación ciudadana y la concertación, por la cual se reconoce el derecho de las personas a vigilar y participar en la formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de los planes, presupuestos y

proyectos. \* Los principios de inclusión y equidad, el Estado promoverá la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables, y de las personas con discapacidad de cualquier tipo. Así como la igualdad de todas las personas en el acceso a las oportunidades y beneficios que se derivan de la prestación de servicios públicos y de la actividad pública en general. \* Los principios de competitividad e integración, orientados al desarrollo territorial a través de mecanismos como alianzas entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes, el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo, etc.; como también al impulso de la integración intrarregional e interregional, que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

- c. Desarrollo de la gestión descentralizada para el ejercicio pleno de las funciones transferidas El Decreto Supremo N° 047-2009-PCM plantea el enfoque del Desarrollo de la Gestión Descentralizada, como una estrategia para consolidar el proceso de descentralización en el Perú. De esta manera se señala: “Desde el ciclo de transferencia 2008, se han transferido a la fecha, más del 94% de las funciones sectoriales contenidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. En tal sentido, durante el presente año luego del proceso de

transferencia de competencias y funciones, para continuar la descentralización administrativa se hace necesario iniciar de manera articulada y coordinada, el desarrollo de la gestión descentralizada sectorial, que permita implementar el ejercicio de las funciones transferidas; por lo tanto, ese es el actual desafío que, tanto el Gobierno Nacional como los Gobiernos Regionales deben enfrentar”. El Desarrollo de la Gestión Descentralizada (DGD) parte de entender que, luego de haber sido transferidas las funciones, los tres niveles de gobierno tienen responsabilidades compartidas en la prestación de los servicios públicos; y que el ejercicio de estas funciones implica que el Estado en su conjunto realice reformas institucionales para mejorar la prestación de servicios. Asimismo, el DGD implicará un paso progresivo del enfoque de función sectorial a un enfoque territorial de servicio al ciudadano. Todo lo anterior contempla la identificación de los procesos de la gestión compartida, la delimitación de roles por niveles de gobierno, la delimitación de recursos financieros, humanos, bienes y servicios y otros recursos asociados. El Desarrollo de la Gestión Descentralizada se realiza a través de las comisiones intergubernamentales y aplica como herramientas los convenios de gestión y delegación. - ¿En qué consiste el Desarrollo de la Gestión Descentralizada (DGD)? Partiendo del enfoque de acercar la gestión de los servicios al ciudadano, el Desarrollo de

la Gestión Descentralizada (DGD) busca identificar los procesos más pertinentes para la prestación de cada servicio y en función a éstos, los roles que corresponden a cada nivel de gobierno en el ejercicio de sus funciones; de tal manera de llegar a modelos consensuados de gestión descentralizada de los servicios, evitando superposiciones o duplicidades y asegurando la mejora de los servicios. La construcción de dichos modelos de gestión de los servicios debe ser realizado de manera concertada por los ministerios (quienes ejercen un rol de liderazgo) y los niveles de gobierno sub nacionales; debiendo, dichos modelos, ser sometidos a un proceso de revisión permanente para llegar al óptimo deseado. El DGD implica el desarrollo de 3 componentes de manera sucesiva: \* El inicio del ejercicio de las funciones transferidas, lo cual incluye la construcción de modelos de gestión descentralizada para cada uno de los servicios básicos por parte los 3 niveles de gobierno - cuando sea el caso; y la concertación para la implementación de estos modelos de gestión, de manera que respondan a las realidades y diversidad de cada región y localidad. \* El seguimiento, mejoramiento y fortalecimiento del ejercicio de dichas funciones a través de la implementación de los modelos de gestión de servicios planteados. Esto significa el ejercicio en campo de las funciones correspondientes a cada nivel de gobierno, para lo cual será necesario realizar las reformas

institucionales que se requieran, para responder adecuadamente y de manera racional a las exigencias de la gestión descentralizada de los servicios. \* Finalmente, el monitoreo y evaluación concertados para el ejercicio pleno de las funciones transferidas; lo cual implica la retroalimentación permanente para la mejora continua de los servicios, que involucre a los tres niveles de gobierno, la articulación interinstitucional y multisectorial, así como también al ciudadano como usuario final. - Herramientas para la gestión descentralizada. El espacio para el desarrollo de la gestión descentralizada son las comisiones intergubernamentales, conformadas por representantes de los gobiernos regionales y locales y de los ministerios. Estas comisiones deberán elaborar un plan de trabajo para la identificación y concertación de los modelos de gestión descentralizada. De tal manera, la consolidación de tales comisiones es una vía para el fortalecimiento de la gestión descentralizada. Así mismo, otras herramientas para la gestión descentralizada son los convenios de gestión y los convenios de delegación. \* Los convenios de gestión, establecidos entre los sectores que han transferido funciones y cada gobierno regional. En estos convenios se definen los términos del acompañamiento para el ejercicio de las funciones transferidas, así como los indicadores de logro. \* Los convenios de delegación, por los cuales, los ministerios

delegan funciones a los gobiernos regionales o locales por un periodo de tiempo definido y acordado por ambas partes. La delegación tiene como objetivo evaluar la experiencia en el ejercicio de estas funciones antes de proceder a la transferencia definitiva. - Retos del DGD Los retos para el desarrollo de la gestión descentralizada son fundamentalmente:

- \* Pasar de un enfoque sectorial a uno territorial
- \* Servir de insumo para mejorar la construcción de las matrices de competencias de los 3 niveles de gobierno, fundamental para la aprobación de las LOF de los ministerios.
- \* Efectuar el costo del ejercicio de las funciones transferidas para avanzar hacia la descentralización fiscal, desde la óptica de los servicios brindadas al ciudadano.
- \* El fortalecimiento de las capacidades regionales y locales en cada una de las fases de la gestión descentralizada, para facilitar el tránsito de una gestión centralizada como la actual, a otra descentralizada. Asimismo otros temas que se vienen incorporando en la gestión pública actual que refuerzan y deben ser incorporados en el desarrollo de la gestión pública descentralizadas son:
- \* La gestión por resultados, uno de los cambios en curso más importantes en la gestión pública
- \* La aprobación de leyes de organización y funciones de los ministerios de las competencias compartidas
- \* El diálogo entre los 3 niveles de gobierno a través del Consejo de Coordinación intergubernamental.
- \* La consolidación de las

comisiones intergubernamentales para el cierre del proceso de transferencia, como una vía que contribuya a fortalecer la gestión descentralizada. El DS 047-2009-PCM resalta, asimismo, la importancia de tomar en cuenta los aprendizajes que se generen a partir del desarrollo de la gestión descentralizada, para realizar una mejor delimitación de los roles y funciones de los distintos niveles de gobierno, así como fortalecer los diversos modelos de gestión que se generen en la práctica.

- d.** El enfoque educativo para el desarrollo de capacidades: enfoque por competencias: Definiciones previas Tal como se precisa en el DS 047-2009-PCM, el Plan se orienta al desarrollo de capacidades para el ejercicio de las funciones transferidas y de aquellas en proceso de transferirse, de modo de fortalecer el modelo de gestión descentralizada anteriormente descrito. De esta manera, se plantea un proceso educativo que lleve a fortalecer desempeños concretos asociados con las funciones que, dada la transferencia, deberán ser ejercidas cotidianamente por los funcionarios públicos de los niveles sub nacionales. Todo esto, enmarcado en un contexto específico dado por el proceso de descentralización y los nuevos retos que éste plantea en cuanto a gestión pública. Reconociendo además que la gran mayoría de funcionarios públicos de los gobiernos regionales y locales poseen una experiencia anterior

importante, es necesario considerar un enfoque educativo que reconozca la necesidad de partir de la práctica cotidiana (saberes previos) de los participantes, así como también la necesidad de brindar un carácter práctico a los nuevos aprendizajes, de manera que se evidencien como una mejora en el desempeño efectivo de los funcionarios públicos, incidiendo a su vez en el desempeño institucional. Todo lo antes señalado lleva a que se considera pertinente que el enfoque educativo del PNDC sea un enfoque por competencias. ¿Qué se entiende por competencias? Existen varias definiciones de competencia. Por ejemplo, Rodríguez y Feliú (1996) entiende la competencia como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Boyatzis (Woodruffe, 1993)<sup>7</sup> señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”. Coll (2007)<sup>8</sup> resalta algunos aspectos que nos ayudan a entender de mejor manera el enfoque por competencias y que se pueden derivar de las definiciones antes citadas. En primer lugar, la funcionalidad del conocimiento, es decir, el conocimiento se entiende como algo que posee utilidad y que será aplicado en la “realización exitosa de una actividad”. En segundo lugar, la integración de distintos tipos de saberes

como habilidades, conocimientos, valores, etc. de esta manera, actuar de manera eficaz requiere de combinación de distintos tipos de elementos (“un conjunto de conocimientos, habilidades”). En tercer lugar, la importancia del contexto; en tal sentido, las competencias no pueden desligarse de los contextos de práctica en los que se adquieren y aplican, es decir, de las “tareas y funciones”. Coll también destaca como un aporte importante de los enfoques por competencias la prioridad otorgada al desarrollo de las denominadas capacidades meta cognitivas “que hacen posible un aprendizaje autónomo y auto dirigido”, es decir, aquellas que permiten al individuo regular sus propios procesos de aprendizaje y ajustar sus conocimientos a las tareas y a características de la situación. De esta manera, el aprendizaje no se concibe como reducido a la adquisición de conocimientos teóricos o a un aprendizaje memorístico, ni tampoco al simple entrenamiento práctico, sino que integra todas las formas de aprender del ser humano, complementando así lo teórico con lo práctico, orientando lo aprendido a la acción, es decir al cambio. El desarrollo de competencias de funcionarios de gobiernos regionales y locales en el contexto de la descentralización. Acorde con el enfoque educativo planteado, se parte de reconocer la importante experiencia previa de los funcionarios de los niveles regionales y locales de gobierno. De esta

manera, dichos saberes previos deberán ser la base sobre la cual construir los nuevos aprendizajes orientados a una gestión pública descentralizada ética, transparente y más eficaz en el logro de una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Estos nuevos aprendizajes abarcan 2 grandes aspectos: (i) Aquellos vinculados con aspectos generales de la gestión, incorporando los enfoques de la nueva gestión pública a la que se aspira; el desarrollo de estos aprendizajes estará orientado por las entidades rectoras de los sistemas administrativos, así como en algunos casos por la SD - PCM. (ii) Los aspectos específicos vinculados con las funciones transferidas por los sectores. En este caso, será cada ministerio el que tendrá a cargo la orientación del proceso de desarrollo de aprendizajes. Según el DS 047-2009-PCM, en el caso de los sectores o ministerios, a cada grupo de funciones transferidas deberá corresponder un perfil de competencias, que ayuden a organizar de manera sistemática los procesos de aprendizaje específicos.

- e. Martha Arana Encilla, et al: Los valores en el desarrollo de competencias profesionales:** La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben, sino por lo que saben hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, por lo que son. Esta ponencia está basada en trabajos de investigación que concluyeron como tesis

doctorales en temas de Educación en Valores y Educación Científico-Tecnológica desarrolladas en universidades cubanas y que han resultado aplicados en la práctica educativa. Esta ponencia fue presentada en un panel sobre educación en valores en el IV Congreso Iberoamericano de Superdotación y Talento, realizado en Bogotá (Colombia) en octubre de 2002. Concluye que: *Educar en valores es como tallar un diamante. Para que despliegue la plenitud de su esplendor debe ser tallado íntegra y armónicamente. Dejar una de sus facetas sin tallar le impedirá cualificarse con todos sus visos, belleza y perfección como diamante. Una persona a quien no se le proporcione una intencionada, adecuada y oportuna educación en valores, no podrá realizarse a plenitud como humano.* (A. Ramos)- y Concluye: El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es el interés de diferentes ciencias que comparten un objetivo común, el de comprender e interpretar los porqués de las actuaciones de los seres humanos, para orientar su comportamiento dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de sus análisis se hallen los conflictos y las soluciones entre el ser y el deber ser, y, derivado de ello, entre el saber hacer y saber ser y valer. La educación en valores se refiere al aprendizaje como cambio de conducta.

f. EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011. **En las bibliotecas de la región, he encontrado otras investigaciones tales como:**

g. La Tesis "SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS DE LA UNHEVAL DE HUÁNUCO PERÍODO 2005". Autor Abel SANTOS ROJAS, quien llega a la siguiente conclusión: El 64%

de los usuarios manifiestan que los sistemas de Tecnologías de Información y Comunicación se encuentran en condiciones de pésima a regular. **Analizando, podemos decir que es necesario mejorar los sistemas de información en la UNHEVAL.**

- h. Lcda. Flor María Álvarez Zambrano, en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA "SAN ANTONIO DE MACHALA" en la MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR, en Chone, Octubre del 2009, CHONE- MANABI- ECUADOR, uso los siguientes *Métodos y materiales*: Realicé una encuesta de cinco preguntas a 10 maestros de cinco escuelas, de la ciudad de Chone; dos maestros por cada escuela, para consultarles que clases de conocimientos tenían sobre las Competencias en Educación También dice que Utilicé el método inductivo, para conocer si los maestros están preparados, para enfrentar las realidades actuales y las exigencias del tercer milenio en el proceso docente educativo. Obtuvo los siguientes *resultados*: utilizando la técnica de la encuesta y a través de cinco preguntas objetivas los maestros contestaron las mismas, dando como resultado datos que se muestran en los siguientes cuadros estadísticos, Finalmente Al concluir este trabajo me he permitido darme cuenta que la mayoría de los maestros desconocen que son las competencias aplicadas a la educación, peor aún, su historia y desde cuando se implementó en nuestro sistema educativo.

Es necesario que los maestros y maestras conozcamos el concepto de competencia, que profundicemos en sus raíces, y la diferencia entre enseñanza basada en competencias y enseñanza basada en contenidos.

i. EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.

f. LA UNIVERSIDAD DE CHILE, DENLA FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS. ESCUELA DE ECONOMÍA Y

ADMINISTRACIÓN, en una investigación denominada: FACTORES DE SATISFACCION E INSATISFACCION E LA BANCA POR INTERNET EN CHILE, presentado por Guía Dr. Eduardo Torres Moraga y los autores: Cristóbal Guzmán Contreras y Claudia Vega Kaltwasser, concluyen que: En la categoría Calidad de servicios bancarios se encuentra la dimensión Atributos del servicio; mientras que la categoría Calidad de servicio al cliente presenta las dimensiones Capacidad de respuesta, Tarifas del servicio, Promesas del servicio, Comunicación y Eventos inesperados para el cliente; para Calidad de sistemas en línea las dimensiones encontradas fueron Información actualizada de su cuenta, Funcionamiento página Web, Diseño página Web, Seguridad y Funcionamiento del servicio en línea; y por último para la categoría Gestalt se tiene como dimensión única la Evaluación Gestalt.

### 3.2. BASES TEÓRICAS

- a. Fortalecimiento de capacidades: El fortalecimiento de las capacidades está referido al desarrollo de las potencialidades de los tres niveles de gobierno para llevar a cabo la gestión de sus territorios y la prestación de servicios a la población. En esa medida, implica el fortalecimiento institucional de cada nivel de gobierno en función a las competencias que les corresponde, y no sólo el desarrollo de actividades de

capacitación y asistencia técnica. Asimismo, exige contar con un sistema de recursos humanos del Estado que sea funcional a cada nivel de gobierno.

- b.** “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los Gobiernos Regionales y Locales” DECRETO SUPREMO N° 004-2010-PCM de fecha. Martes, 12 de enero de 2010 PRESIDENCIA DEL CONSEJO: Debido a su importancia: El fortalecimiento y desarrollo de capacidades fue un componente esencial del marco normativo inicial previsto en la Ley de Bases de la Descentralización (LBD) y una condición para la acreditación de capacidades para la transferencia gradual de funciones. Desde el inicio del proceso se han llevado a cabo acciones de fortalecimiento de capacidades de las personas, pero a partir del “Shock de la Descentralización”(2006) y la adopción del enfoque de gestión descentralizada (2009) el fortalecimiento de capacidades se torna esencial.
- c.** Cómo se entiende el desarrollo de capacidades: Entendemos el desarrollo de capacidades como la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas en general para identificar y resolver sus problemas; para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos de desarrollo de una manera sostenible (Lusthaus el al 1995, Peter Morgan 1996). Se parte de reconocer que las personas, organizaciones e instituciones cuentan con capacidades valiosas sobre las cuales se requiere construir cualquier aprendizaje nuevo. Asimismo, que es necesario visualizar el desarrollo de capacidades como un esfuerzo de

largo plazo, en el contexto más amplio de las transformaciones esperadas. En este sentido, es necesario diseñar estrategias que incidan en distintos niveles. Matachi (2006)<sup>1</sup> plantea al menos 3 niveles en la comprensión del proceso: el nivel individual, el organizacional y el ambiental. \* El nivel individual es el elemento más importante, ya que se convierte en la base de la capacidad organizacional. El nivel individual se refiere a la competencia que tienen las personas de proponerse objetivos y alcanzarlos usando sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores. \* El nivel organizacional se refiere a todo aquello que influya en el desempeño de la organización, ya sean los recursos materiales (equipos, infraestructura), los procedimientos, la estructura, los estilos de gerencia y liderazgo, los recursos humanos con los que cuenta, entre otros. \* El nivel ambiental alude al contexto y las condiciones necesarias que permiten demostrar la capacidad, ya sea en los niveles individuales como organizacionales; por ejemplo, el conjunto de leyes y políticas, reglas, prácticas y normas culturales, redes sociales, etc. Los 3 niveles son inclusivos e interdependientes, tal como se entiende en el gráfico siguiente: (\*) Ver gráficos publicados en el Diario Oficial “El Peruano” de la fecha. De esta manera, se conceptualiza el desarrollo de capacidades desde una perspectiva holística, como un medio de transformación. El Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades (PNDC) busca incidir de manera directa en el nivel individual ya que se propone desarrollar<sup>2</sup> en funcionarios de gobiernos regionales y locales, capacidades requeridas para una gestión pública descentralizada que sea un medio para el desarrollo sostenible. Se espera que el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los actores

regionales y locales tenga a su vez una influencia importante en el nivel organizacional, es decir, en el desempeño de los gobiernos regionales y locales como instituciones encargadas del desarrollo de sus respectivos territorios. Los planteamientos del PNDC se sostienen en el marco mayor del proceso de descentralización que está en marcha en nuestro país. De esta manera, los objetivos y aprendizajes propuestos están insertos en las visiones que plantea este proceso. Así también, los enfoques de desarrollo planteados requieren apoyarse en una forma de entender el desarrollo de aprendizajes como un proceso pertinente y continuo. Por esta razón, para entender lo que se propone en el PNDC, a continuación se proporciona una mirada panorámica del proceso de descentralización en el Perú, de los modelos de gestión planteados, así como también se describe un enfoque educativo pertinente a las necesidades y retos que éste plantea.

**d. Bases Legales: Del rol Estratégico Institucional:**

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867, establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización.

El Gobierno Regional, fomenta el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Al mismo tiempo tiene la tarea de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el

marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Así como también la de asegurar la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

**e. Competencias laborales:** El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David Mc Clelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el des- empeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS.

**f. El enfoque de competencia laboral.**

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las

tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

**g.** La Competencia: En el ámbito laboral la competencia aparece en la década del 80 debido a necesidades surgidas en diferentes países por la contradicción entre los cambios del entorno y de las condiciones de las relaciones económicas y la calidad de los resultados de la educación. Uno de los aspectos claves fue el cambio en las premisas de formación para que reflejara mejor las necesidades del mercado. Satisfacer las demandas y no orientarse por la oferta. En varios países fueron reconsideradas tanto las titulaciones, las calificaciones como la capacitación (Reino Unido, Australia, México) (CINTERFOR, 2000). Poco a poco se fue concluyendo que las reformas debían garantizar que los individuos fueran capaces de aportar sus conocimientos y participar más en la solución de los problemas del aumento de la calidad y productividad de la empresa. Se requerían hombres más competentes. Es así como surge el enfoque de competencia para la educación y la capacitación en el que estuvieran presentes las normas dictadas por las empresas. En la literatura revisada se han distinguido varias aplicaciones prácticas del concepto de competencia: identificación de competencias, la

normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias. La conceptualización de cada una de esas dimensiones implica efectos en los sistemas productivos, en las entidades capacitadoras y en los diseños curriculares de las instituciones educativas. Uno de los problemas no resuelto es la relación entre la formación general y la especializada, valorándose como una de las vías para su solución proporcionar conocimientos fundamentales y vincularlos con las competencias demandadas por el mundo social y laboral. En los años ochenta se realiza una discusión referida a la capacidad profesional de acción o competencias para la acción. En esa década, la mayoría de las investigaciones se dedicaron a las competencias y cómo adquirirlas (Karcher, 1998).

**h. La Formación por Competencia:**

La formación por competencia no es algo totalmente novedoso porque se plantea que en la historia de la formación profesional aparece con más o menos énfasis el término de competencia (Mertens, 2000; Zayas, 2000; Guerra, 2003). No obstante, muchos la consideran como una de las innovaciones educacionales más significativas de los últimos 50 años (Lluch, 1996).

La Formación Basada en Competencias (FBC) es también denominada Capacitación y se refiere a todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. (Mertens, 2000). Surge por la inercia de las empresas en la capacitación de sus trabajadores por diferentes causas, lo que influye en la introducción de un sistema de gestión por competencias con su consecuencia en los sistemas de formación. Esta nueva

tendencia promueve una revalorización del aporte humano a la organización y a la búsqueda de la competitividad. De ahí que la aparición del concepto de competencia laboral nacido en la práctica productiva vaya calando cada vez más la esfera educativa de diferentes niveles.

- i. Integración de las Competencia: Está integrada por diferentes elementos, uno de los cuales está referido a las acciones o procedimientos de la actividad profesional o laboral. Sus elementos componentes son de diferente carácter. Funciona de manera integral, por lo que supone una estructura. Está condicionada por su relación con la actividad laboral específica. Su funcionamiento holístico e integral lleva a que sea vista como una capacidad. Relaciona la teoría y la práctica.

j. Capacidad empresarial: Al igual que la inteligencia, la capacidad empresarial es uno de los atributos generales de los seres humanos. La conducta que se observa como respuesta a cambios en las condiciones económicas, indica que la mayoría de los adultos lleva a cabo lo que aquí se denomina actividad empresarial. Los agentes económicos, rompen la rutina y proceden a redistribuir su propio tiempo y sus otros recursos cuando perciben que vale la pena hacerlo. En ello, las aptitudes innatas y adquiridas, son importantes para el restablecimiento del equilibrio. Estudios calificados demuestran efectos mensurables y positivos de la experiencia, el entrenamiento, los estudios y el estado de salud de las personas, sobre las aptitudes examinadas. Existen pocas proposiciones económicas que sean tan válidas desde el punto de vista empírico, como aquella que establece que la capacidad empresarial de los granjeros aumenta gracias a la educación. Los procesos de modernización económica son inmensamente complejos, y muchos de ellos todavía superan la capacidad analítica de los modelos de crecimiento.

**k.** Calidad en el servicio: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

**l.** La gestión de Calidad: La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización. La calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello, no es un atributo añadido sino que tiene que formar partes de los servicios desde su origen en cada uno de los contactos y percepciones que tiene el cliente con nuestra empresa. Las personas son la clave, el elemento principal porque constituyen el origen, el medio y el fin para hacer, ofrecer y evaluar la calidad. La calidad será medida por los clientes en función de las conductas, actitudes y aptitudes, de las personas con las que se trata, o sea, cada "momento de verdad" es fundamental en la percepción de la calidad que se forman los clientes. Un elemento que tiene fundamental importancia en la percepción de la calidad es el diseño, porque permite configurar el servicio, en sus formas y funciones y en todas

las características que proporcionen la imagen real del servicio al cliente, este diseño sirve para lograr los objetivos estratégicos, donde se logre motivar y crear habilidades en los trabajadores y que este a su vez utilice criterios funcionales y técnicos para juzgar la calidad de los servicios. Un papel importante juegan los especialistas del marketing, que deben crear diferenciación competitiva, ofrecer servicios de gran calidad y encontrar el camino correcto para incrementar la productividad, a través de las 4 P, para satisfacer las necesidades de los consumidores, si el mix del marketing está bien gestionado los clientes lo perciben como buena calidad del servicio, por lo que el mix de marketing y la calidad son dos rectas paralelas, que tiene la misma dirección (ambas tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes). Precisamente el objetivo de nuestro trabajo es realizar un diagnóstico de la calidad de servicios que permita a la sucursal conocer los factores que la afectan y las necesidades y expectativas de los clientes.

**m. Calidad de servicio:** En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos (Shemwell *et al.*, 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio (Sureshchandar *et al.*, 2002). De esta manera, uno de los retos que los administradores de servicios enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad

(Zeithaml *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.*, 1994). Además, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un servicio superior; obtienen participaciones de mercado más altas que sus rivales (Buzzel y Gale, 1987).

n. La **competitividad** se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. Frecuentemente se usa la expresión **pérdida de competitividad** para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto. La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas. Aplicado a un país el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que

garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida.

- o.** Calidad de producto: es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).
- p.** La calidad del servicio: está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc, logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

La productividad: es la razón entre la cantidad de producto producido, fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Las comparaciones

empíricas a nivel internacional, sin embargo, muestran que la calidad del capital humano o la intensidad del capital físico (grado de mecanización), sólo son capaces de explicar una fracción modesta de la competitividad general o la renta de los países ricos. Esa constatación implica que las teorías para explicar la productividad y el crecimiento sólo explican muy parcialmente la productividad observada. Una mayor productividad redundaría en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

- q.** Competitividad y crecimiento económico: El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayor cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Las TIC y la competitividad: El nivel de competitividad de las empresas puede provenir de diferentes actividades que realiza una empresa como lo son los beneficios generados por un producto o un servicio, la optimización en los procesos de producción, una eficiente estructura de la organización, una efectiva comunicación interna y hacia los clientes actuales y potenciales. En todos estos aspectos mencionados anteriormente, las

empresas que han logrado diferenciarse y presentar altos niveles de competitividad, en la mayoría de los casos, han mostrado un alto porcentaje de utilización de las tecnologías de la información. La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. El Sistema Integral de Operación Empresarial es un ejemplo de ello. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor. A continuación podemos ver apreciaciones del Vefinen Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto: Los procesos centrados en la producción: En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, e-procurement, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros. Los procesos internos: En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros. Los procesos de compra on-line: Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, utilización de market places electrónicos, administración de inventarios, etc. Según el Índice Mundial de Innovación que elabora la Cornell University, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual para 2013, hay una relación directa entre innovación digital, competitividad y crecimiento económico.

## r. El soporte competitivo

---

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de

la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **La Estrategia Competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.
- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.
- Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BASICOS:

1. Conceptos generales sobre el fortalecimiento de capacidades El caso del KEPHIS (siglas en inglés del Servicio de inspección de la salud de las plantas de Kenia)<sup>1</sup> ofrece una buena introducción al concepto de fortalecimiento de las capacidades. El KEPHIS es una organización gubernamental que se autosustenta y que tiene el mandato de proteger la agricultura de Kenia de plagas y enfermedades. Las capacidades del KEPHIS han evolucionado considerablemente en los últimos tiempos, cuando la FAO recién empezaba a ofrecer programas de formación de formadores y asistencia con materiales de formación para el fortalecimiento. Con el paso del tiempo el KEPHIS formó una masa crítica de personas capacitadas que tenían estrechos vínculos con los ministerios del país y con otras organizaciones en la región. A medida que la FAO continuaba prestando apoyo a la organización por medio de tutorías, la función del KEPHIS cobró influencia en la revisión de la legislación sobre la seguridad de las plantas en el país. Con el paso del tiempo, fueron consolidándose las capacidades del servicio de formación tanto por su cobertura como por su nivel, incluyendo la capacidad de investigar, orientar el debate nacional sobre organismos genéticamente modificados y servir como punto de referencia en la región. La asistencia de la FAO fue particularmente útil para vincular a la organización con otras entidades semejantes en la región, para facilitar la financiación de las investigaciones prioritarias, para formar y mantener al personal actualizado en materia de medidas y reglamentos sobre bioseguridad y para equipar laboratorios capaces de identificar la presencia de organismos genéticamente modificados en productos importados. La historia de este éxito se ha extraído del Informe sobre Kenia, Anexo sobre la Evaluación de las actividades de fortalecimiento de capacidades de la FAO en África, Pág. 8. 10 Mediante un punto focal de la FAO, los científicos del KEPHIS han conseguido encontrar, de manera directa,

asistencia y consejo. En éste momento el Servicio de formación es capaz de realizar el seguimiento de los residuos de plaguicidas y establecer normas, allí donde estas no existan, ofreciendo servicios a los sectores público y privado en toda la región. El caso del éxito del servicio de formación KEPHIS constituye un ejemplo del fortalecimiento de capacidades como un proceso de largo aliento que se va produciendo gradual e incrementalmente en todas las dimensiones y que requiere un seguimiento constante y una asistencia externa bien construida.

1.3 Una definición de fortalecimiento de capacidades Una definición ampliamente aceptada de capacidad es la de “aptitud de las personas, las organizaciones y la sociedad de gestionar acertadamente sus asuntos”. Esta incluye la aptitud de crear, comprender, analizar, desarrollar, planear, conseguir objetivos establecidos, avanzar hacia una visión, cambiar y transformar. La definición de fortalecimiento de capacidades adoptada en la Estrategia Institucional de la FAO es: “los procesos por los que las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fomentan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo”. El fortalecimiento de las capacidades es, básicamente, un proceso endógeno conducido por actores y agencias nacionales que únicamente recibe el apoyo de la FAO. Más importante aún es que contiene aspectos sociales y políticos y no solamente técnicos. El fortalecimiento de capacidades de KEPHIS no se dirige exclusivamente al fortalecimiento de las competencias técnicas fitosanitarias sino que apunta a la capacidad global de la organización para crear vínculos, conquistar legitimidad política y ser reconocido como un actor nacional y regional significativo.

2. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y

ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

3. **Gestión Por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

4. ¿Qué es el desarrollo de la capacidad?

“El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos y entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.” (PNUD, 1997).

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGÍCO**

##### **3. 1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

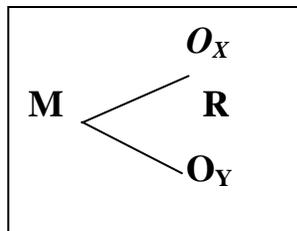
La investigación se caracteriza por ser de nivel correlacional, en el sentido que se estableció la relación de las variables fortalecimiento de capacidades con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

##### **3.2. TIPO DE INVESTIGACION**

Por su orientación: Es una investigación es básica porque permitió aportar con los nuevos enfoques del fortalecimiento de capacidades en el entorno de la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

##### **3.3. DISEÑO**

El diseño metodológico que se utilizó en la presente investigación es correlación; su grafica es la siguiente:



En este esquema M es la muestra en la que se UTILIZO EN EL estudio y los sub – índices X, Y en cada O, nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso. Finalmente la ( R ) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio. Es decir la correlación que existe entre el fortalecimiento de capacidades con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

### 3.4. METODOS

Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

Estos procedimientos, a su vez, permitieron realizar el análisis y síntesis de los datos recogidos en relación al fortalecimiento de capacidades con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

El Método Deductivo. Este procedimiento me permitió que a partir de principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares. Partiendo del marco teórico se han obtendrían y analizaran las informaciones sobre el fortalecimiento de capacidades se relaciona significativamente con la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

### 3.5. POBLACION Y MUESTRA

#### POBLACIÓN

#### CUADRO N° 01

#### SERVIDORES DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO

La Alta Dirección del Gobierno Regional Huánuco, se estructura de la siguiente manera: *Región Huánuco: Personal Ligados a la Toma de Decisiones*

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	<i>Presidente</i>	01
02	<i>Vicepresidente</i>	01
03	<i>Consejeros Regionales</i>	13
04	<i>Gerentes Regionales</i>	06
04	<i>Capital humano nombrado y contratado</i>	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

#### MUESTRA:

La Muestra de trabajo EN EL CASO MUY ESPECIAL y por decisión de los investigadores y de manera intencional, por ser accesible es no probabilístico, por ser finita de tal modo la fórmula es la siguiente:

Donde  $N = n$ .

#### CUADRO N° 02

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	<i>Presidente</i>	01
02	<i>Vicepresidente</i>	01
03	<i>Consejeros Regionales</i>	13
04	<i>Gerentes Regionales</i>	06
04	<i>Capital humano nombrado y contratado</i>	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario de manera equilibrada de tal modo que permito ser caracterizando las variables el fortalecimiento de capacidades y la competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

Se procesaron mediante la tabulación tradicional, o por conteo directo luego de ser aplicado el instrumento respectivamente, luego se trabajó con el Excel, haciendo uso de la estadística descriptiva, su presentación en cuadros y gráficos Circulares, también denominados tipo pastel.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

**4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados:**

Teniendo en cuenta los indicadores que ha continuación se presenta, se procesó la información, los cuales arrojan los resultados siguientes:

VARIABLES	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE</b> <b>Fortalecimiento de Capacidades</b>	<b>Nivel de especialización en el área</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de competencia profesional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de destreza</li> <li>• Evaluación de habilidades</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de resultados</li> <li>• Nivel de desempeño</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b> <b>Competitividad de Servicios Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de eficiencia</li> <li>• Nivel de frecuencia en la Inspección periódica</li> <li>• En términos generales el fortalecimiento de capacidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de comportamiento en el entorno laboral</li> <li>• Nivel de prácticas Responsabilidad en el servicio ( DISCIPLINA)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel tecnológico en Servicios Administrativos</li> <li>• Grado de celeridad en el Servicio Administrativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción del Servicio Administrativo</li> <li>• Nivel de cumplimiento de resultados programados</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas</li> <li>• Nivel de uso o manejo de estrategias</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de los beneficios laborales</li> <li>• Grado de seguridad laboral</li> <li>• En términos generales la competitividad de servicios administrativos</li> </ul>

### CUADRO N° 01

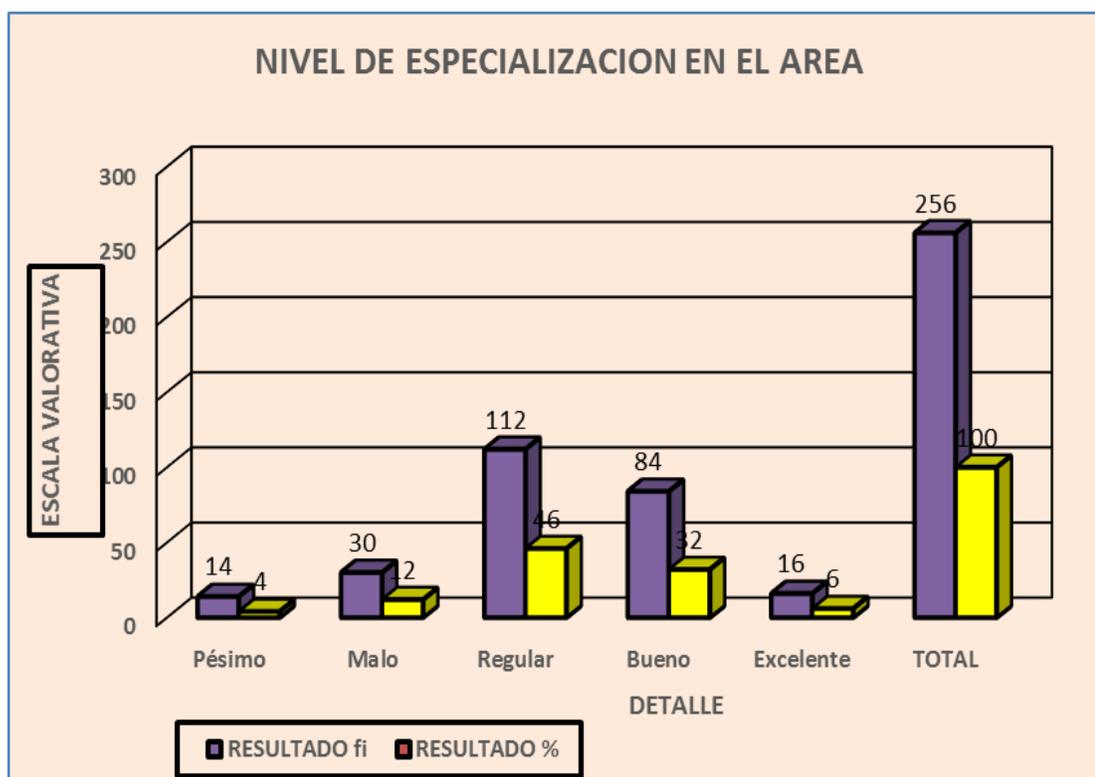
#### NIVEL DE ESPECIALIZACION EN EL AREA.

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	14	4
2	Malo	30	12
3	Regular	112	46
4	Bueno	84	32
5	Excelente	16	6
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado.

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 01



Fuente: Cuadro N° 01.

Elaboración: Propia

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Se ha obtenido los siguientes resultados que el 46% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 32% como Bueno y un 6% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Especialización en el Área se encuentre en condiciones justificables para la gestión del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## CUADRO N° 02

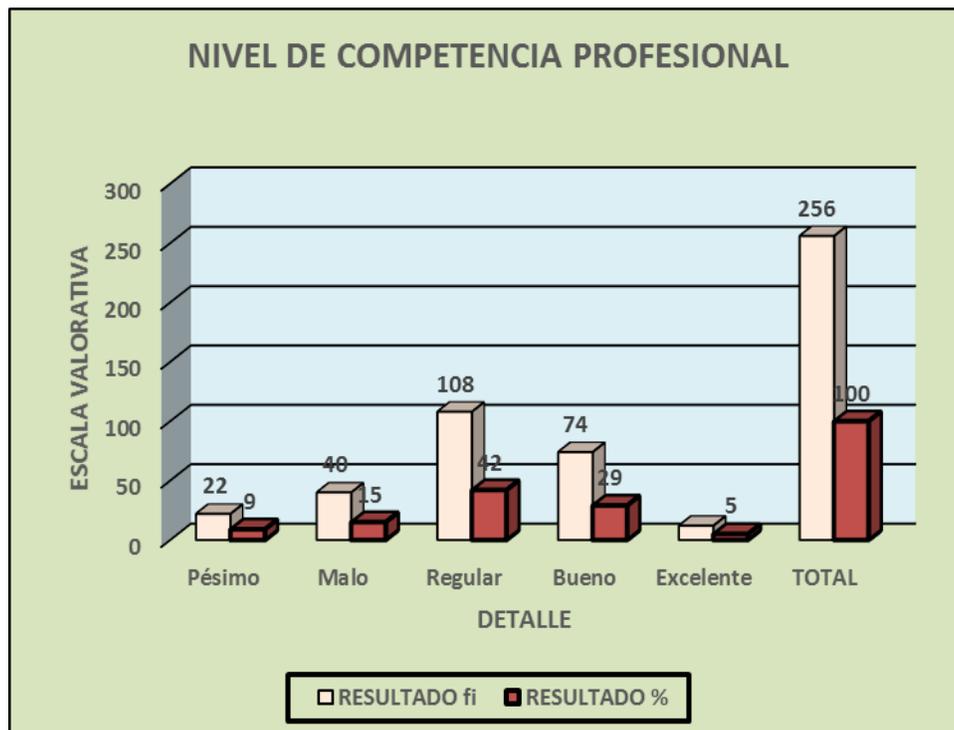
### NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	22	9
2	Malo	40	15
3	Regular	108	42
4	Bueno	74	29
5	Excelente	12	5
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado.

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 02



Fuente: Cuadro N° 02

Elaboración: Propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se ha obtenido los siguientes resultados que el 42% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 29% como Bueno y un 5% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Competencia Profesional, se encuentre en condiciones justificables para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

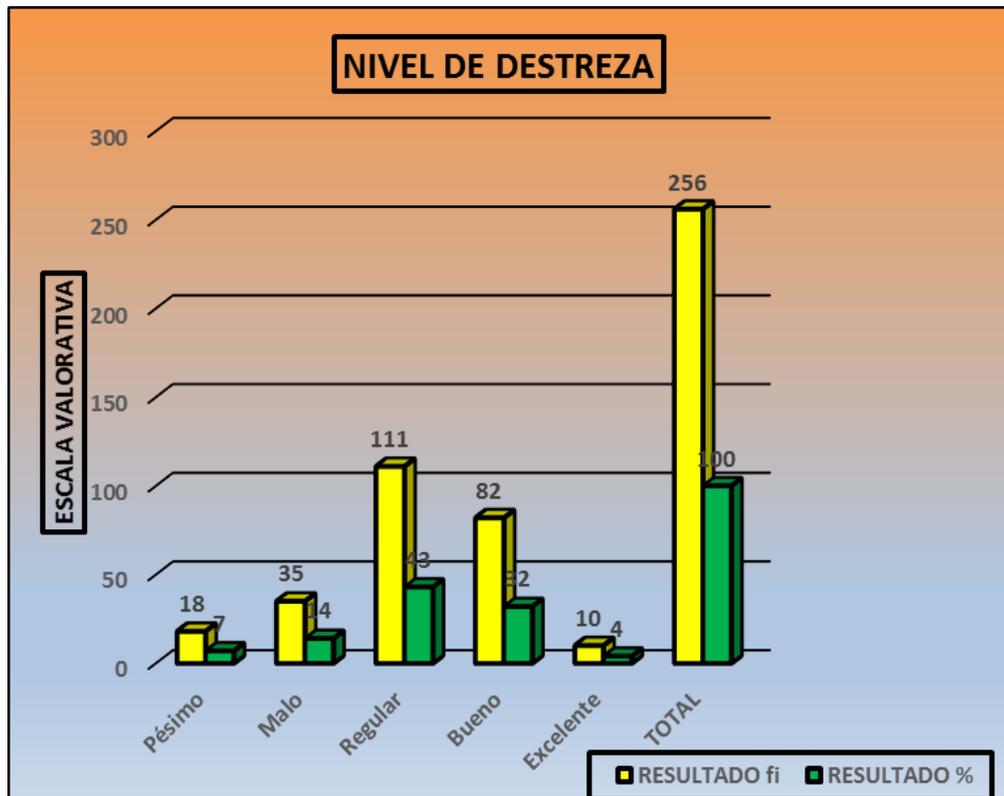
### CUADRO N° 03

#### NIVEL DE DESTREZA

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	18	7
2	Malo	35	14
3	Regular	111	43
4	Bueno	82	32
5	Excelente	10	4
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

GRAFICO N° 03



Fuente: Cuadro N° 03  
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 43% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 32% como Bueno y un 4% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Destreza de los trabajadores, se encuentre en condiciones justificables para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

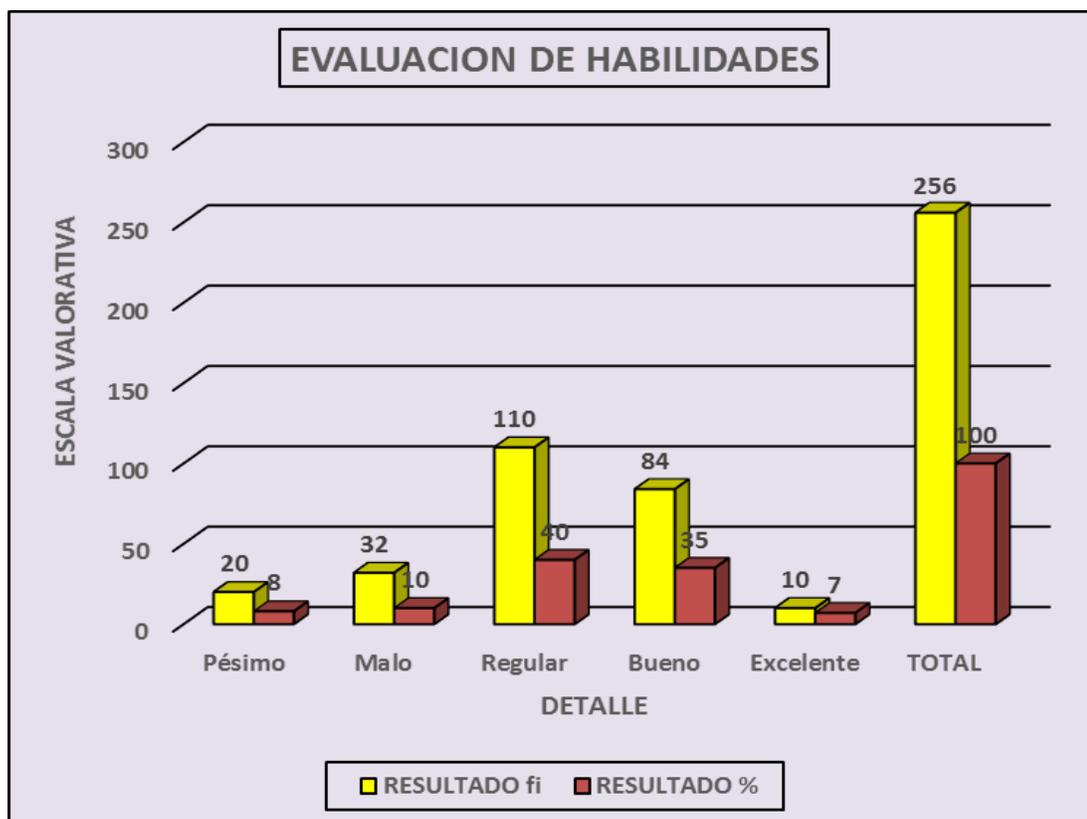
## CUADRO N° 04

### EVALUACION DE HABILIDADES

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	20	8
2	Malo	32	10
3	Regular	110	40
4	Bueno	84	35
5	Excelente	10	7
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04  
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 40% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 35% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que significa que la Evaluación de Habilidades de los trabajadores, se encuentre en condiciones justificables para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## CUADRO N° 05

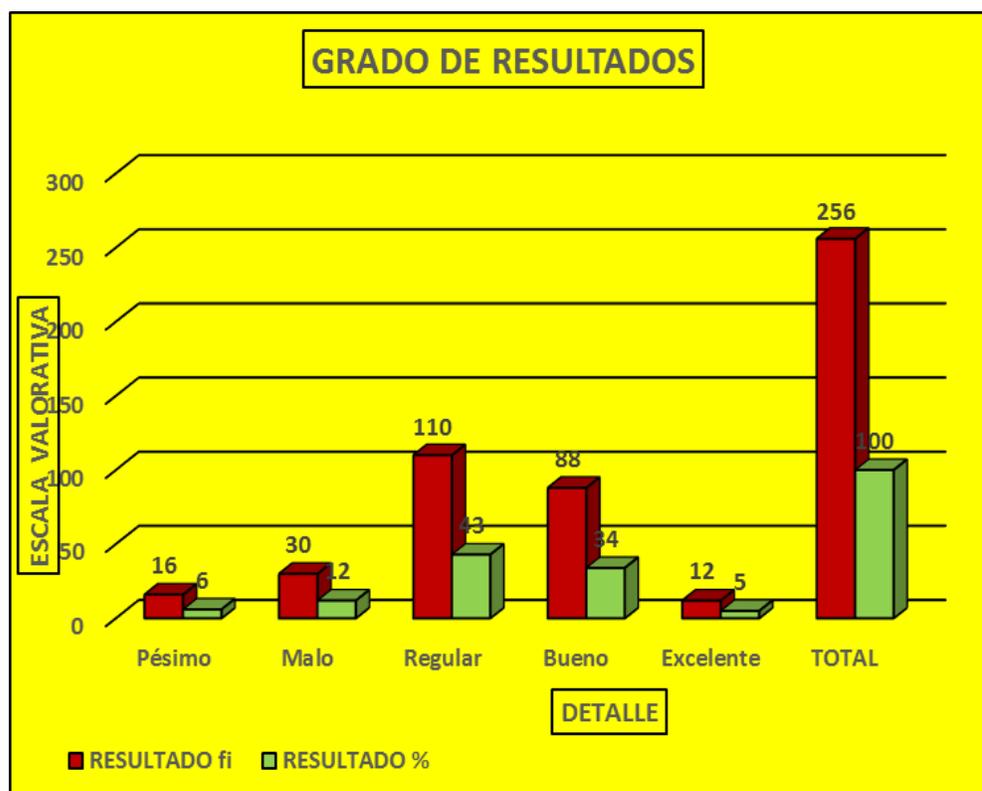
### GRADO DE RESULTADOS

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	16	6
2	Malo	30	12
3	Regular	110	43
4	Bueno	88	34
5	Excelente	12	5
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 05



Fuente: Cuadro N° 05

Elaboración: Propia

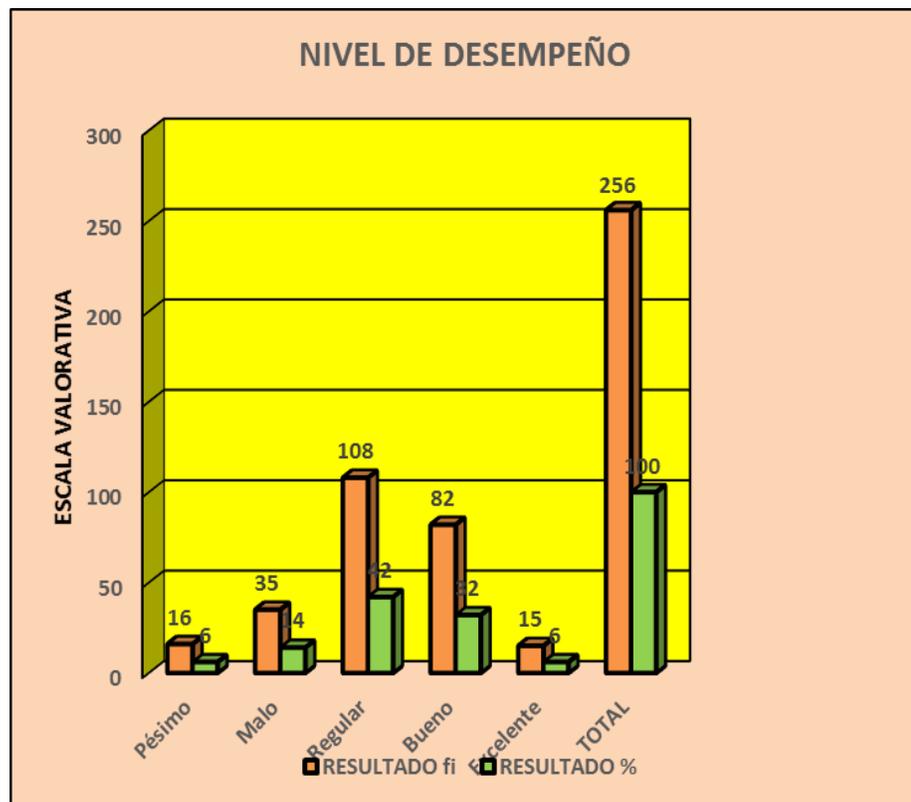
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 43% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 34% como Bueno y un 5% como Excelente, lo que significa que el Grado de Resultados de los avances de los trabajos de los trabajadores, se encuentre en condiciones justificables para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

**CUADRO N° 06**  
**NIVEL DE DESEMPEÑO**

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	16	6
2	Malo	35	14
3	Regular	108	42
4	Bueno	82	32
5	Excelente	15	6
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

**GRAFICO N° 06**



Fuente: Cuadro N° 06  
Elaboración: Propia

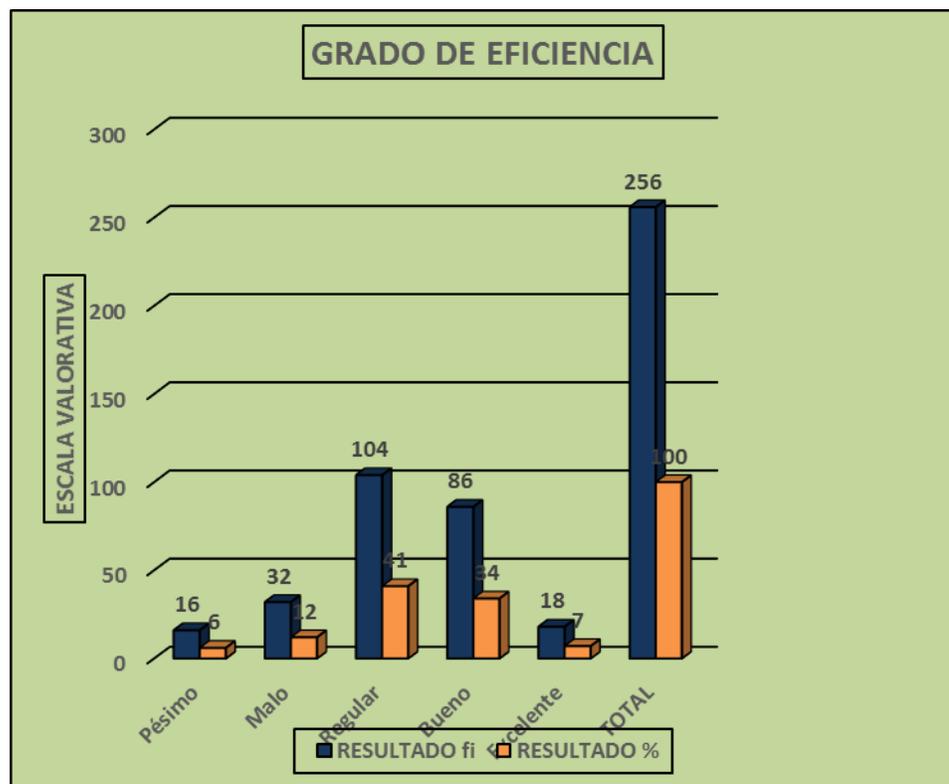
ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 42% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 32% como Bueno y un 6% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Desempeño de los trabajadores, se encuentre en condiciones Razonables para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

**CUADRO N° 07**  
**GRADO DE EFICIENCIA**

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	16	6
2	Malo	32	12
3	Regular	104	41
4	Bueno	86	34
5	Excelente	18	7
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario aplicado.

Elaboración: Propia.



Fuente: Cuadro N° 07

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 41% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones Normales, un 34% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que significa que el Grado de Eficiencia de los trabajadores, se encuentre en condiciones buenas para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

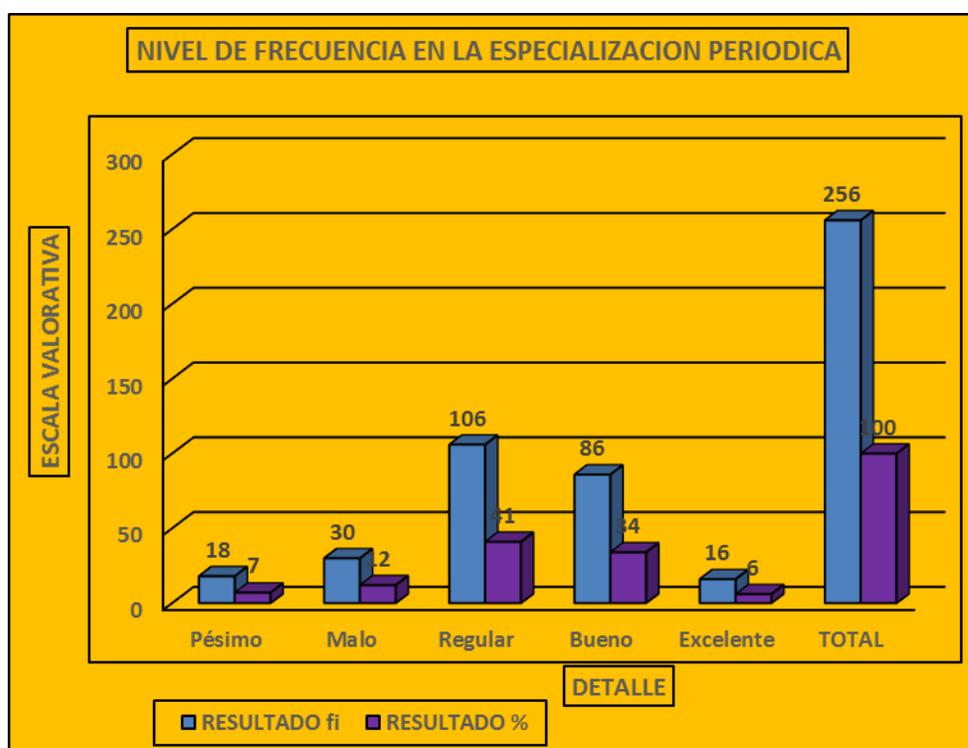
## CUADRO N° 08

### NIVEL DE FRECUENCIA EN LA ESPECIALIZACION PERIODICA

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	18	7
2	Malo	30	12
3	Regular	106	41
4	Bueno	86	34
5	Excelente	16	6
	<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 08



Fuente: Cuadro N° 08  
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 41% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 34% como Bueno y un 6% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Frecuencia en la Especialización Periódica de los trabajadores, es muy frecuente para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## CUADRO N° 09

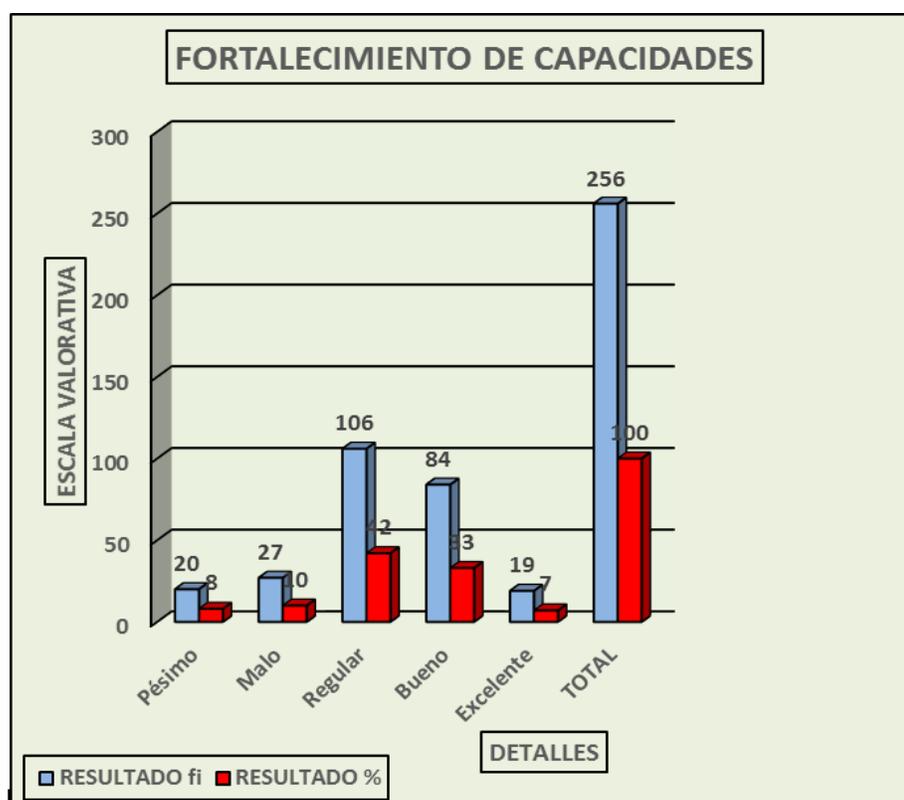
### FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	20	8
2	Malo	27	10
3	Regular	106	42
4	Bueno	84	33
5	Excelente	19	7
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 09



Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 42% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 33% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Frecuencia en la Especialización Periódica de los trabajadores, es muy frecuente para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## DE LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

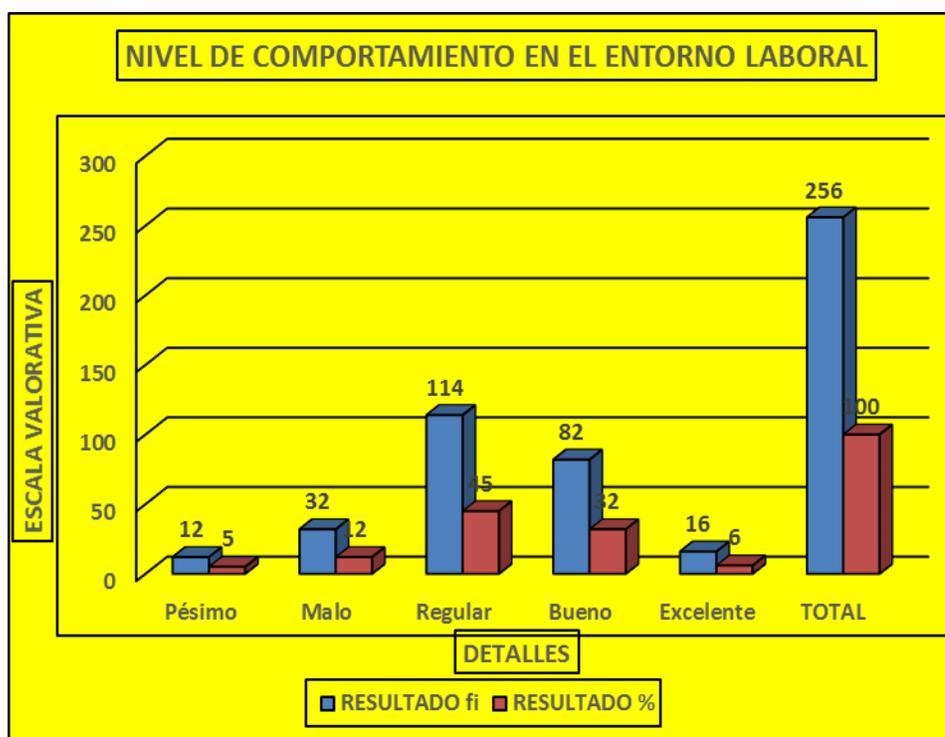
### CUADRO N° 01

#### NIVEL DE COMPORTAMIENTO EN EL ENTORNO LABORAL

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	12	5
2	Malo	32	12
3	Regular	114	45
4	Bueno	82	32
5	Excelente	16	6
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

#### GRAFICO N° 01



Fuente: Cuadro N° 01  
Elaboración: Propia

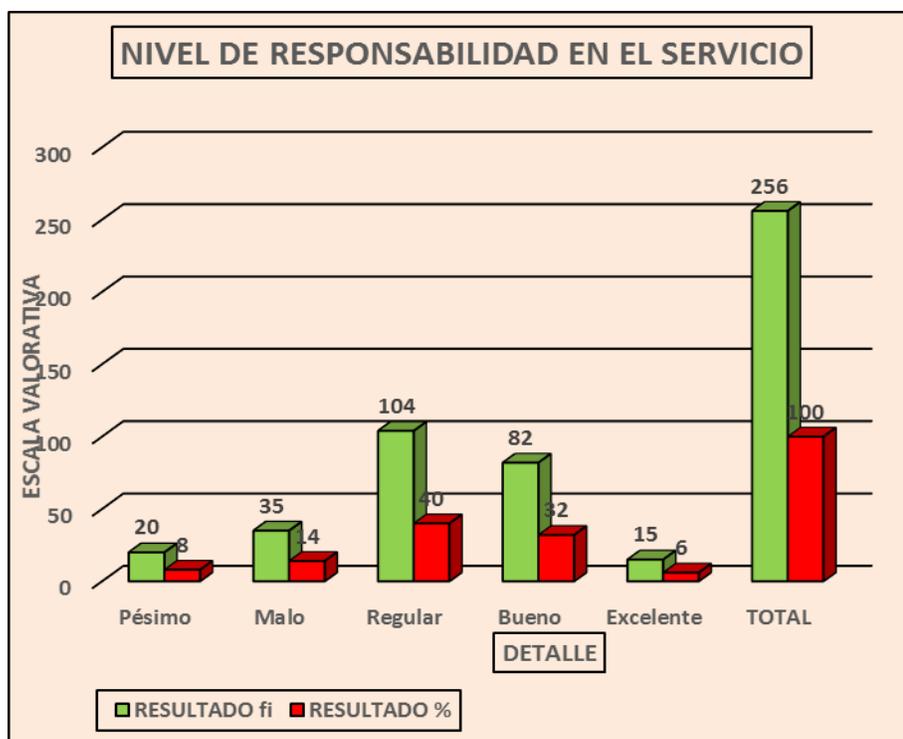
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 45% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 32% como Bueno y un 6% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Comportamiento en el Entorno Laboral de los trabajadores, es controlado en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

**CUADRO N° 02**  
**NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN EL SERVICIO**

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	20	8
2	Malo	35	14
3	Regular	104	40
4	Bueno	82	32
5	Excelente	15	6
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

**GRAFICO N° 02**



Fuente: Cuadro N° 02  
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 40% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 32% como Bueno y un 6% como Excelente, lo que indica que el Nivel de Responsabilidad en el Servicio de los trabajadores, es significativo en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

### CUADRO N° 03

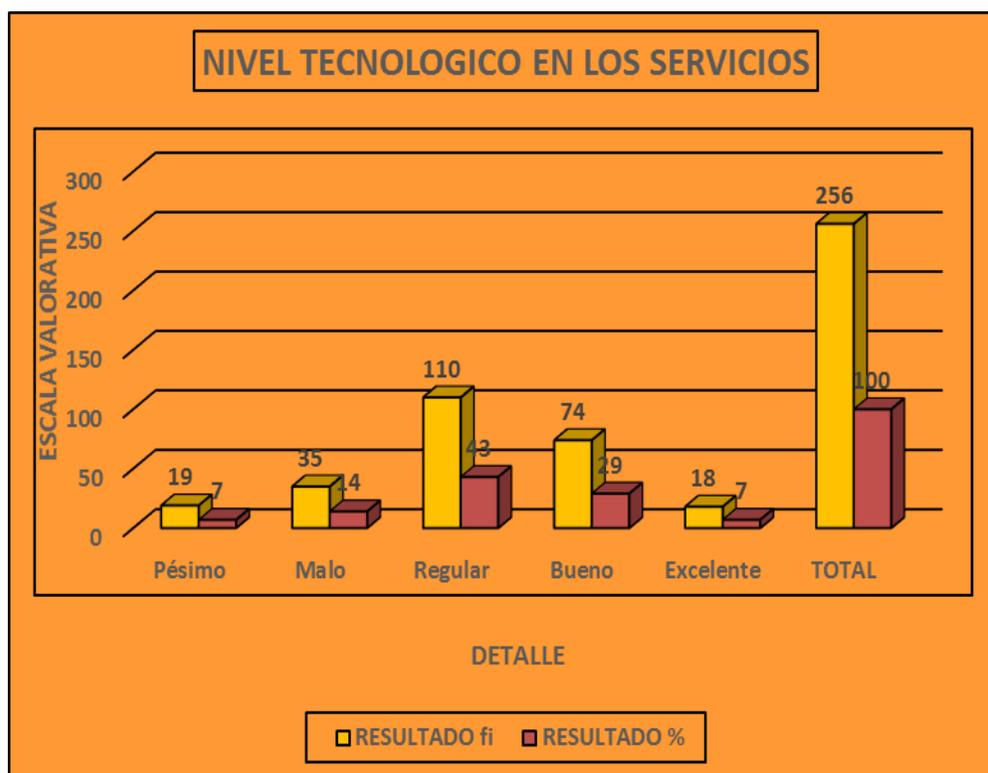
#### NIVEL TECNOLÓGICO EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	19	7
2	Malo	35	14
3	Regular	110	43
4	Bueno	74	29
5	Excelente	18	7
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado

Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 03



Fuente: Cuadro N° 03

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 43% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 29% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que indica que el Nivel Tecnológico en los Servicios Administrativos de los trabajadores, es oportuno o en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco

### CUADRO N° 04

#### GRADO DE CELERIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	22	8
2	Malo	36	15
3	Regular	102	40
4	Bueno	78	30
5	Excelente	18	7
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04  
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 40% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 30% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que indica que el Grado de Celeridad en los Servicios Administrativos de los trabajadores, es confiable en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

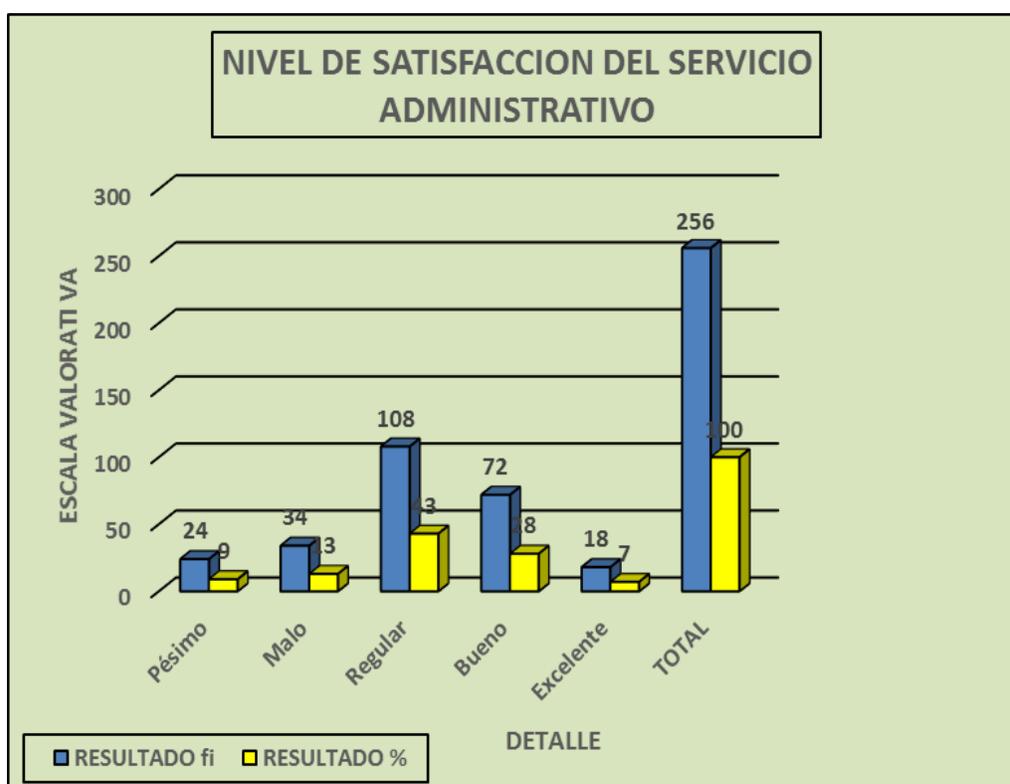
## CUADRO N° 05

### NIVEL DE SATISFACCION DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

ESCALA VALORATIVA	DETALLE	RESULTADO	
		fi	%
1	Pésimo	24	9
2	Malo	34	13
3	Regular	108	43
4	Bueno	72	28
5	Excelente	18	7
	TOTAL	256	100

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 05



Fuente: Cuadro N° 05  
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION: Se ha obtenido los siguientes resultados que el 43% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 28% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que indica que el Nivel de Satisfacción en los Servicios Administrativos por parte de los usuarios, es aceptable en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Inicio en mi condición de investigador que existe la necesidad de implementar estrategias de fortalecimiento de capacidades en la sede del gobierno Regional de Huánuco, puesto que en este proceso que se avizora de una reforma del estado peruano el fortalecimiento de capacidades para la gestión descentralizada requiere de la articulación entre la Secretaria de Descentralización y SERVIR. Hasta el momento, se han realizado acciones de capacitación que han generado cambios en las personas, pero no en las instituciones. Se debe diferenciar el fortalecimiento de capacidades (orientada a dar respuesta a las necesidades y responsabilidades de gestión de las entidades públicas) de la capacitación (formación en torno a las expectativas de las personas). El primero está ligado a la reforma del Estado por lo que es necesario aplicarlo en todos los niveles de gobierno. Por otra parte en los procesos de reforma institucional emprendidos por los GR se ha detectado la necesidad de desarrollar capacidades a nivel institucional. En ese marco, les corresponde un rol activo en el fortalecimiento de sus cuadros técnicos.

(Lusthaus et al 1995, Peter Morgan 1996). El desarrollo de capacidades como la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas en general para identificar y resolver sus problemas; para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos de desarrollo de una manera sostenible. Se parte de reconocer que las personas, organizaciones e instituciones cuentan con capacidades valiosas sobre las cuales se requiere construir cualquier aprendizaje nuevo. Asimismo, que es necesario visualizar el desarrollo de capacidades como un esfuerzo de largo plazo, en el contexto más amplio de las transformaciones esperadas.

En este sentido, es necesario diseñar estrategias que incidan en distintos niveles. Matachi (2006) plantea al menos 3 niveles en la comprensión del proceso: el nivel

individual, el organizacional y el ambiental. \* El nivel individual es el elemento más importante, ya que se convierte en la base de la capacidad organizacional. El nivel individual se refiere a la competencia que tienen las personas de proponerse objetivos y alcanzarlos usando sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores. \* El nivel organizacional se refiere a todo aquello que influya en el desempeño de la organización, ya sean los recursos materiales (equipos, infraestructura), los procedimientos, la estructura, los estilos de gerencia y liderazgo, los recursos humanos con los que cuenta, entre otros. \* El nivel ambiental alude al contexto y las condiciones necesarias que permiten demostrar la capacidad, ya sea en los niveles individuales como organizacionales; por ejemplo, el conjunto de leyes y políticas, reglas, prácticas y normas culturales, redes sociales, etc. Los 3 niveles son inclusivos e interdependientes, tal como se entiende en el gráfico siguiente: (\*) Ver gráficos publicados en el Diario Oficial “El Peruano” de la fecha. De esta manera, se conceptualiza el desarrollo de capacidades desde una perspectiva holística, como un medio de transformación.

Por otra parte el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades (PNDC) busca incidir de manera directa en el nivel individual ya que se propone desarrollar en funcionarios de gobiernos regionales y locales, capacidades requeridas para una gestión pública descentralizada que sea un medio para el desarrollo sostenible. Se espera que el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los actores regionales y locales tenga a su vez una influencia importante en el nivel organizacional, es decir, en el desempeño de los gobiernos regionales y locales como instituciones encargadas del desarrollo de sus respectivos territorios. Los planteamientos del PNDC se sostienen en el marco mayor del proceso de descentralización que está en marcha en nuestro país. De esta manera, los objetivos y aprendizajes propuestos están insertos en las visiones que plantea este proceso. Así también, los enfoques de desarrollo planteados requieren apoyarse en una

forma de entender el desarrollo de aprendizajes como un proceso pertinente y continuo. Por esta razón, para entender lo que se propone en el PNDC, a continuación se proporciona una mirada panorámica del proceso de descentralización en el Perú, de los modelos de gestión planteados, así como también se describe un enfoque educativo pertinente a las necesidades y retos que éste plantea.

En mi situación de investigador entiendo por competitividad a la capacidad de una organización pública en el caso de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En el caso referido a servicios públicos en el entorno de la sede de Central del Gobierno Regional de Huánuco.

Concluyo expresando que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Por yanto la competitividad significa un beneficio sostenible para la organización. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad.

## CONCLUSIONES

1. Queda demostrado y cumplida el objetivo general, así como la hipótesis en el sentido de que el fortalecimiento de capacidades se encuentran en escalas superiores a lo normal en más del 33% lo cual se relaciona significativamente con la competitividad de servicios administrativos en escalas superiores a lo normal mayor al 43% muy significativo, esto en la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco.
2. Se ha identificado de qué manera se presenta el fortalecimiento de capacidades en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco, las características son las siguientes el 42% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 33% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que significa que el Nivel de Frecuencia en la Especialización Periódica de los trabajadores, es muy frecuente para la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.
3. Se ha identificado los niveles de competitividad de servicios administrativos en la sede del central del Gobierno Regional de Huánuco, cuyas características es como sigue: el 43% de la muestra sujeta a investigación, evalúa en condiciones de Regular, un 28% como Bueno y un 7% como Excelente, lo que indica que el Nivel de Satisfacción en los

Servicios Administrativos por parte de los usuarios, es aceptable en la gestión, del Fortalecimiento de Capacidades en el Gobierno Regional – Huánuco.

## SUGERENCIAS

1. Implementar programas de fortalecimiento de capacidades, impulsar la transparencia en los procesos de selección para la contratación de personal, priorizando la meritocracia. Con la finalidad de asegurar la transparencia, se debería invitar la participación de los colegios profesionales y/o Defensoría del Pueblo en calidad de veedores. De tal manera la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco la competitividad de servicios su orientación sea el ciudadano, creando un flujograma sobre los procedimientos a seguir en cada trámite, Implementación de un sistema informático para seguimiento de trámite.
2. Para generar servicios de calidad en la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco, es necesario que se implemente su Código de Ética, los cuales van a tener influencia en la determinación de sus Principios y Valores. que el Código de Ética se difunda entre los colaboradores utilizando los diferentes medios que disponga la Entidad, así como también a través de los integrantes del Comité de Ética se asegure el conocimiento del precitado Código a todos los colaboradores.
3. Finalmente motivar a los trabajadores a través de reconocimientos, a quienes prestan servicios con transparencia, honradez, eficiencia, eficacia y economía generando valor agregado. Como la implementación de un sistema de seguimiento de documentos, tanto para acceso de los

colaboradores de la Entidad como por parte de los ciudadanos. De igual manera humanizar a los servidores y funcionarios de la Entidad a través de charlas y talleres, con la finalidad de evitar los intereses individuales y egoístas.

## BIBLIOGRAFÍA

### BASICA

1. *BARZELAY*, Michael. "Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública", Ed. FCE, 1.998.
2. *BENJAMIN FRANKLIN*, Enrique (1998) *Organización de Empresas*. Enrique. México Mc Graw Hill.
3. *BAERNAL TORRES*, César (2000) *Metodología de la Investigación Para Administración y Economía*. Ed. Prentice Hall.
4. *CABRERA VASQUEZ*, Antonio y *QUINTANA VIVANCO*, Rosa (1996) "Derecho Administrativo y Derecho Procesal Administrativo". Editorial San Marcos.
5. *CHIAVENATO*, Idalberto (2005) "Gestión del Talento Humano" Editorial Campus Limitada.
6. *DIEZ*, Manuel María (1978). "Derecho Administrativo "T. III, Buenos Aires, Edit. Plus Ultra.
7. *ESCALER BASCOMPTE*, R. (2004) "Administración Judicial" Editorial Atelier Formato PDF (Libro electrónico).
8. *HERNANDEZ SAMPIERI*, Roberto (2003). "*Metodología de la Investigación*"Ed. Mc Graw.
9. *GORDILLO*, AGUSTIN (2003) "Tratado de Derecho Administrativo": parte general.
10. *MARTINEZ MORALES*, Rafael I. (1991) "DERECHO ADMINISTRATIVO. Méjico, Harla.
11. *PEREZ DE SANDE*, María (2006): "Empleo y presentación de servicios en la administración Publica" EDITORIAL LEX NOVA SA.
12. *SANCHEZ GONZALEZ*, José Juan (2001) "Administración Publica como Ciencia": SU OBJETO Y SU ESTUDIO EDITORIAL: PLAZA Y VALDES S.A. DE C.V.-2001.

