

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
ESCUELA DE POSGRADO**



---

**LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA  
CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO – 2019.**

---

**Línea de investigación: Gestión Estratégica**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN GERENCIA PÚBLICA**

**TESISTA: Jéssica Ortega Verde**

**ASESOR: Dr. Linver Luciano Villar**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATÓRIA**

La presente tesis esta dedicado primeramente a Dios, por ser el guia en cada uno de mis pasos.

A mi madre Ilda, por su amor y apoyo incondicional.

Y a la memoria de mi padre Pedro, este logro académico hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, y sus docentes de la Maestría en Gerencia Pública, por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

A mi asesor, Dr. Linver Luciano Villar, quien con su conocimiento, experiencia y motivación, ha logrado en mí concluir con éxito mi tesis.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019. El método utilizado de acuerdo al propósito de la investigación, y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio se orienta a ser una investigación aplicada de tipo no experimental – el nivel corresponde al correlacional, porque fue una investigación no experimental transversal (transeccionales) descriptiva sin precisar sentido de causalidad; de acuerdo a la finalidad de la investigación, la población de estudio lo constituyo 120 personas, siendo funcionarios, directivos y servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Ambo, por ser personas conocedoras de la problemática que realizan diversas labores de gestión, se excluye al personal contratado por no tener permanencia en la Institución. Los elementos objeto de estudio, tienen las mismas características, diferenciándose solo por las labores que realizan (funcionarios directivos y servidores civiles), siendo así una población homogénea. Para hallar la muestra se aplicaron las formulas estadísticas hallándose una muestra representativa de 92 sujetos. El resultado obtenido nos muestra que de los 828 datos extraídos el 98.55 % (816) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la capacitación continua del personal para contribuir con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas para superar la carencia de competencias, la falta de destrezas y la aplicación de métodos caducos de trabajo. Mientras que el 1.45 % (12) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia. Se concluye que, la capacitación continua del servidor civil fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y el aprendizaje de nuevas técnicas tiene incidencia sobre la gestión municipal en cuanto a las carencias de competencias, falta de destrezas y la aplicación de métodos caducos de trabajo en la Municipalidad Provincial de Ambo. Tal como se muestra en los resultados de las tres dimensiones materia de estudio.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to verify how the continuous training of the civil servant will contribute to the modernization of management in the Provincial Municipality of Ambo 2019. The method used according to the purpose of the investigation, and the nature of the problem and objectives formulated At work, the present study aims to be an applied research of a non-experimental type - the level corresponds to the correlational one. because it was a descriptive non-experimental transversal (transectional) investigation without specifying a sense of causality; according to the purpose of the investigation, the study population was constituted by 120 people, being civil servants, managers and civil servants of the Provincial Municipality of Ambo, because they are knowledgeable people who carry out various management tasks, personnel are excluded hired for not having permanence in the Institution, The elements under study have the same characteristics, differentiating themselves only by the work they perform (Executive officers and civil servants), thus being a homogeneous population. To find the sample the statistical formulas were applied finding a representative sample of 92 subjects. The result obtained shows us that of the 828 data extracted 98.55% (816) of the unit of measure formed by the sample, stated that there is to some extent the incidence of continuous training of staff to contribute to the modernization of management in the Provincial Municipality of Ambo, based on learning new skills, new skills and new techniques to overcome the lack of skills, lack of skills and the application of outdated work methods. While 1.45% (12) of the unit of analysis revealed that there is no incidence. It is concluded that, the continuous training of the civil servant based on the learning of new skills, new skills and the learning of new techniques has an impact on the municipal management regarding the lack of skills, lack of skills and the application of outdated methods of I work in the Provincial Municipality of Ambo. As shown in the results of the three dimensions of the subject matter.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>
<b>INDICE</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>x</b>

### CAPÍTULO I

#### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema	1
1.2. Justificación	4
1.3. Importancia o propósito	4
1.4. Limitaciones	4
1.5. Formulación del problema	5
1.5.1 Problema general	5
1.5.2 Problemas específicos	5
1.6. Formulación del objetivo	5
1.6.1 Objetivo general	5
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7. Formulación de hipótesis	6
1.7.1 Hipótesis general	6
1.7.2 Hipótesis específicas	6
1.8. Variables	6
1.8.1 Variable independiente	6
1.8.2 Variable dependiente	6
1.9. Operacionalización de variables	7
1.10. Definición de términos operacionales	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes	9
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Bases conceptuales	34

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Ámbito	35
3.2	Población	35
3.3	Muestra	36
3.4	Nivel y tipo de estudio	38
3.4.1	Nivel de investigacion	38
3.4.1	Tipo de estudio	39
3.5	Diseño de investigación	40
3.6	Técnicas e instrumentos	42
3.6.1	Técnicas	42
3.6.2	Instrumentos	43
a)	Validación de los instrumentos	43
b)	Confiabilidad de los instrumentos	44
3.7	Procedimiento	45
3.8	Aspectos éticos (consentimiento informado)	46
3.9	Tabulación	46
3.10	Análisis de datos	47

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Análisis descriptivo	48
4.2	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	48
4.3	Discusión de resultados	78
4.4	Aporte de la investigación	84
CONCLUSIONES		91
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS		92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA		93
ANEXOS		96
ANEXO 01, Matriz de consistencia		97
ANEXO 02. Consentimiento informado		98
ANEXO 03. Instrumentos		99

ANEXO 04. Validación de los instrumentos por jueces o juicio de expertos	111
Nota biográfica	
Acta de defensa de tesis de maestro	
Autorización para publicación de tesis electrónica de posgrado	
Tabla N° 01 Población	35
Tabla N° 02 Muestra	38
Tabla N° 03 Voluntad de cambio vs. creencia de lo eterno	49
Tabla N° 04 Especialización académica vs. preparado para todo	51
Tabla N° 05 Aprendizaje creativo vs. falta de capacitación	53
Tabla N° 06 Identificación de talentos vs. inteligencia no probada	55
Tabla N° 07 Condiciones favorables de trabajo vs. abandono de si Mismo	57
Tabla N° 08 Mejora continua del servicio vs. actitud de indiferencia	59
Tabla N° 09 Experiencia del personal vs. costumbre	61
Tabla N° 10 Entrenamiento continuo vs. rutina diaria	63
Tabla N° 11 Nuevas prácticas laborales vs. procedimiento Reglamentado	65
Tabla N° 12 Aprendizaje de nuevas aptitudes vs. carencia de Competencia	67
Tabla N° 13 Aprendizaje de nuevas habilidades vs. falta de destreza	70
Tabla N° 14 Aprendizaje de nuevas técnicas vs. métodos caducos de Trabajo	73
Tabla N° 15 La capacitación continua del servidor civil vs. Gestión Municipal	76
Gráfico N° 01 Voluntad de cambio vs. creencia de lo eterno	104
Gráfico N° 02 Especialización académica vs. preparado para todo	104
Gráfico N° 03 Aprendizaje creativo vs. falta de capacitación	105
Gráfico N° 04 Identificación de talentos vs. inteligencia no probada	105

Gráfico N° 05 Condiciones favorables de trabajo vs. abandono de sí Mismo	106
Grafico N° 06 Mejora continua del servicio vs. actitud de indiferencia	106
Grafico N° 07 Experiencia del personal vs. costumbre	107
Grafico N° 08 Entrenamiento continuo vs. rutina diaria	107
Gráfico N° 09 Nuevas prácticas laborales vs. procedimiento Reglamentado	108
Gráfico N° 10 Aprendizaje de nuevas aptitudes vs. carencia de Competencia	108
Gráfico N° 11 Aprendizaje de nuevas habilidades vs. falta de destreza	106
Grafico N° 12 Aprendizaje de nuevas técnicas vs. métodos caducos de trabajo	109
Grafico N° 13 La capacitación continua del servidor civil vs. Gestión Municipal	110

## INTRODUCCIÓN

Con la dación de la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, este se declara en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Los recursos humanos al servicio del Estado, no es ajeno a este proceso, debido a que, se denominan servidores civiles en merito a la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, que agrupa a: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley y a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057.

Por su parte la Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. Aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, señala como competencia de los servidores civiles las Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. Con este criterio se hace necesaria la capacitación continua del servidor civil como un proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación.

Para lograr los resultados que el Estado espera de los servidores civiles, se requiere de un proceso de capacitación continua para el aprendizaje de nuevas aptitudes con especialización académica, para asumir un aprendizaje creativo con voluntad de cambio, se requiere también del aprendizaje de

nuevas habilidades para identificar los talentos que hay en las entidades estatales a fin de que puedan realizar labores de trabajo en condiciones favorables, como un proceso de mejora continua del servicio que presta. A todo ello hay que agregar la necesidad del aprendizaje de nuevas técnicas en base a la experiencia personal de las prácticas laborales del servidor.

Pese a todo el esfuerzo que hace el Estado para optimizar el servicio que brinda el servidor civil, aun se observa que el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Ambo, considera que la gestión municipal funciona en estado automático con la creencia de que todo es eterno y que su preparación académica es suficiente para demostrar que no se requiere de más capacitaciones, puesto que estarían preparados para desempeñar cualquier función. A todo ello hay que agregar la falta de destreza, por el abandono de sí mismo al mantener una actitud de indiferencia con la mejora del servicio y la falta de poner a prueba su inteligencia para no continuar aplicando métodos caducos de trabajo que forma parte de su rutina diaria, su costumbre y sus procedimientos reglamentados con el que se viene trabajando año tras año.

Ante esta adversidad, no existe otro camino que tomar en serio el proceso de modernización que ha iniciado el Estado para el cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos de los servidores civiles, que debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Ante tal situación cabe plantear la siguiente pregunta ¿Cree usted que la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

La presente investigación tuvo como objetivo verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019.

La presente investigación que se propone se justifica por las siguientes razones:

Desde el punto de vista teórico permitirá verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil de la Municipalidad Provincial de Ambo puede contribuir en la modernización de la gestión municipal,

fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas laborales.

Desde una perspectiva práctica, como aporte de la presente investigación científica, se formulará un plan de capacitación continua.

Esta investigación es importante para la Municipalidad Provincial de Ambo, porque les brindara un aporte en forma de apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que les pueden servir para tomar decisiones acertadas en cuanto a la programación presupuestal anual para la capacitación continua del servidor civil a su cargo.

Las limitaciones que se presentaran en la elaboración del presente proyecto de investigación, está referido al costo para el uso de los recursos que serán necesarios para la búsqueda de información del material bibliográfico, el mismo que no constituye impedimento para que se lleve a cabo el presente estudio dado que esa limitación es inicial que en el transcurso del desarrollo se irá eliminando dicha limitación con el aporte voluntario de familiares.

MEDINA PROAÑO Faira. (2014). Concluye: El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal.

El avance de la ciencia y la tecnología, así como la globalización de los mercados exigen la necesidad de adaptarse a los cambios acelerados que se vienen dando en cuanto a la gestión de las entidades, se requiere aprender rápido para enfrentar los nuevos problemas que se presentan a diario, como dice BLAS JIMÉNEZ Pedro. (2015):

“Es tiempo de que las nuevas generaciones lideren y se enfrenten a nuevos problemas para generar nuevas oportunidades; estamos sumergidos en un mundo empresarial que exige adaptarse y aprender a sobrevivir en él”. (p. 39).

Las exigencias de nuestro siglo requieren de expertos en determinados campos de la ciencia, y la única manera de lograr el desarrollo integral de las

personas y del grupo del que forma parte, es a través de la educación, como afirma BLAS JIMENEZ Pedro. (2015):

“En pleno siglo XXI la tendencia de los expertos es considerar el factor humano como lo más valioso de la empresa”. (p.18).

El éxito o fracaso de las organizaciones modernas, va a depender de su capacidad intelectual de las personas que trabajan en ellas, refiere BLAS JIMENEZ Pedro. (2015):

“El éxito de las organizaciones del siglo XXI va a depender de su capacidad para identificar y liberar el potencial de las personas que trabajan en ellas”. (p. 83).

Contribuye STAMATEAS Bernardo. (2010:32):

“La única posibilidad de descubrir los límites de lo posible es aventurarse un poco más allá de ellos, hacia lo imposible”. (p. 32).

Por su parte Norman Mailer citado por STAMATEAS Bernardo. (2010), considera que:

“Hay una ley de vida, cruel y exacta, que afirma que, uno debe crecer o, en caso contrario, pagar más por seguir siendo el mismo”. (p. 100).

Esto implica que, todos los recursos humanos que forman parte de una organización, deberán asumir una actitud dinámica para responder a las expectativas de quienes dirigen con intención de acuerdo a las exigencias del mercado, asumiendo los riesgos que se generan, de ello depende el hecho de mantenerse en el mismo lugar o avanzar, como dice Dale Carnegie citado por STAMATEAS Bernardo. (2010):

Acepta los riesgos, toda la vida no es sino una oportunidad. El hombre que llega más lejos es, generalmente, el que quiere y se atreve a hacerlo.

Es preferible fracasar por haberlo hecho y no la frustración de no haberlo intentado.

Los tiempos de preparación no son tiempos perdidos sino invertidos. Todo resultado adverso puede ser refutado y transformado a tu favor. Puedes ver el vaso medio vacío o medio lleno. Depende del lugar en que te pares a mirarlo. (pp. 106, 153, 17).

La capacitación continua del servidor civil, requiere también aprender a valorar las habilidades del personal, de su capacidad intelectual surgen las ideas innovadoras para reinventarse con imaginación y transformarse creativamente, sacando a luz su espíritu emprendedor, como dice CRUZ Camilo. (2008):

“Las economías globales del nuevo milenio han aprendido a valorar muchas más habilidades como la innovación, la capacidad de reinventarse y transformarse, la imaginación y otras destrezas creativas. Las nuevas tecnologías, los increíbles descubrimientos y el espíritu emprendedor que han caracterizado las últimas décadas han sido el resultado del pensamiento creativo”. (p. 77).

El primer capítulo trata sobre la descripción del problema de investigación según su fundamentación, justificación, importancia o propósito, limitaciones, formulación del problema, objetivos, hipótesis, variables, operacionalización de variables y definición de terminos operacionales.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico según sus antecedentes del estudio, sus bases teóricas y sus bases conceptuales.

El tercer capítulo trata sobre la metodología empleada según su ambito de estudio, la población y muestra, nivel y tipo de estudio, diseño de investigación, técnicas e instrumentos, procedimiento, aspectos éticos, tabulación de datos y análisis de datos.

El cuarto capítulo trata sobre los resultados y discusión sobre el analisis descriptivo, analisis inferencial y/o contrastacion de hipótesis, discusión de resultados y el aporte de la investigación.

**La autora.**

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Fundamentación del problema de investigación**

Con la dación de la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, éste se declara en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Los recursos humanos al servicio del Estado, no es ajeno a este proceso, debido a que, se denominan servidores civiles en merito a la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, que agrupa a: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley y a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057.

Por su parte la Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. Aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, señala como competencia de los servidores civiles las Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. Con este criterio se hace necesaria la capacitación continua del servidor civil como un proceso que busca la mejora del

desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación.

La citada norma señala como acción de capacitación a la actividad de enseñanza-aprendizaje destinada a cerrar brechas o desarrollar competencias o conocimientos en el servidor civil. En Formación Laboral pueden ser talleres, cursos, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico ni a título profesional. Para la Formación Profesional, solo pueden ser maestrías o doctorados.

Por su parte el Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público, precisa que, el proceso de capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal.

El artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1025 señala que los principios de capacitación de los servidores civiles son:

- a) Mejorar la calidad de los servicios públicos brindados a la sociedad.
- b) Atender a las necesidades provenientes del proceso de modernización y descentralización del Estado.
- c) Principios de mérito, capacidad y responsabilidad de los trabajadores, imparcialidad y equidad.

d) Principios de especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado competitivo y de calidad de formación para el sector público.

Para lograr los resultados que el Estado espera de los servidores civiles, se requiere de un proceso de capacitación continua para el aprendizaje de nuevas aptitudes con especialización académica, para asumir un aprendizaje creativo con voluntad de cambio, se requiere también del aprendizaje de nuevas habilidades para identificar los talentos que hay en las entidades estatales a fin de que puedan realizar labores de trabajo en condiciones favorables, como un proceso de mejora continua del servicio que presta. A todo ello hay que agregar la necesidad del aprendizaje de nuevas técnicas en base a la experiencia personal de las prácticas laborales del servidor.

Pese a todo el esfuerzo que hace el Estado para optimizar el servicio que brinda el servidor civil, aun se observa que el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Ambo, considera que la gestión municipal funciona en estado automático con la creencia de que todo es eterno y que su preparación académica es suficiente para demostrar que no se requiere de más capacitaciones, puesto que estarían preparados para desempeñar cualquier función. A todo ello hay que agregar la falta de destreza, por el abandono de sí mismo al mantener una actitud de indiferencia con la mejora del servicio y la falta de poner a prueba su inteligencia para no continuar aplicando métodos caducos de trabajo que forma parte de su rutina diaria, su costumbre y sus procedimientos reglamentados con el que se viene trabajando año tras año.

Ante esta adversidad, no existe otro camino que tomar en serio el proceso de modernización que ha iniciado el Estado para el cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos de los servidores civiles, que debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.

## **1.2. Justificación**

La presente investigación que se propone se justifica por las siguientes razones:

- Desde el punto de vista teórico permitirá verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil de la Municipalidad Provincial de Ambo puede contribuir en la modernización de la gestión municipal, fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas laborales.
- Desde una perspectiva práctica, como aporte de la presente investigación científica, se formulará un plan de capacitación continua.

## **1.3. Importancia o propósito**

Esta investigación es importante para la Municipalidad Provincial de Ambo, porque les brindara un aporte en forma de apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que les pueden servir para tomar decisiones acertadas en cuanto a la programación presupuestal anual para la capacitación continua del servidor civil a su cargo.

## **1.4. Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaran en la elaboración del presente proyecto de investigación, está referido al costo para el uso de los recursos que serán necesarios para la búsqueda de información del material bibliográfico, el mismo que no constituye impedimento para que se lleve a cabo el presente estudio dado que esa limitación es inicial que en el transcurso del desarrollo se irá eliminando dicha limitación con el aporte voluntario de familiares.

Por otra parte, reconocemos los siguientes topes operativos con el exterior:

- a) Como marco teórico, se limita a la capacitación continua del servidor civil, fundamentado en las aptitudes, habilidades y técnicas nuevas por aprender.
- b) Como marco de la aplicación se limita a la gestión de recursos

humanos de la Municipalidad Provincial de Ambo, en cuanto a la superación de su carencia de competencia, falta de destrezas y aplicación de métodos caducos de trabajo.

- c) Se limita a un periodo abril – agosto del año 2019.
- d) Se recurre a los funcionarios, directivos y servidores civiles que laboran en la Municipalidad Provincial de Ambo, como informantes de encuestas, por ser los conocedores directos de la problemática.
- e) El tiempo dedicado por el investigador es parcial; por los otros trabajos y estudios.

## **1.5. Formulación del problema**

### **1.5.1 Problema general**

¿Cree usted que la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

### **1.5.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas aptitudes logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?
- b) ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas habilidades logrará superar la falta de destrezas del personal en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?
- c) ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas técnicas logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

## **1.6. Formulación del objetivo**

### **1.6.1 Objetivo general**

Verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- a) Describir de qué manera el aprendizaje de nuevas aptitudes logrará superar la carencia de competencias en la gestión de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019.
- b) Detallar de qué manera el aprendizaje de nuevas habilidades logrará superar la falta de destrezas del personal en la gestión en la gestión de la Municipalidad Provincial de Ambo 2019.
- c) Determinar de qué manera el aprendizaje de nuevas técnicas logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la gestión de la Municipalidad Provincial de Ambo 2019.

## **1.7. Formulación de hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis general**

Si el servidor civil se capacita en forma continua, entonces contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

### **1.7.2 Hipótesis específicos**

- a) Si el personal aprende nuevas aptitudes, entonces se logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.
- b) Si el personal aprende nuevas habilidades, entonces se logrará superar la falta de destrezas en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.
- c) Si el personal aprende de nuevas técnicas, entonces se logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

## **1.8. Variables**

**1.8.1 Variable Independiente (X):** La capacitación continua del servidor civil.

**1.8.2 Variable Dependiente (Y):** Gestión Municipal.

## 1.9. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>“X”</b>  La capacitación continua del servidor civil	<b>X-1</b> Aprendizaje de nuevas aptitudes	<b>X-1.1</b> Voluntad de cambio <b>X-1.2</b> Especialización académica <b>X-1.3</b> Aprendizaje creativo
	<b>X-2</b> Aprendizaje de nuevas habilidades	<b>X-2.1</b> Identificación de talentos <b>X-2.2</b> Condiciones favorables de trabajo <b>X-2.3</b> Mejora continua del servicio
	<b>X-3</b> Aprendizaje de nuevas técnicas	<b>X-3.1</b> Experiencia del personal <b>X-3.2</b> Entrenamiento continuo <b>X-3.3</b> Nuevas prácticas laborales
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>“Y”</b>  Gestión Municipal	<b>Y-1</b> Carencia de competencia	<b>Y-1.1</b> Creencia de eterno <b>Y-1.2</b> Preparado para todo <b>Y-1.3</b> Falta de capacitación
	<b>Y-2</b> Falta de destreza	<b>Y-2.1</b> Inteligencia no probada <b>Y-2.2</b> Abandono de sí mismo <b>Y-2.3</b> Actitud de indiferencia
	<b>Y-3</b> Métodos caducos de trabajo	<b>Y-3.1</b> Costumbre <b>Y-3.2</b> Rutina diaria <b>Y-3.3</b> Procedimiento reglamentado

### 1.10 Definición de términos operacionales

**Capacitación.** - Se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa o institución.

**Aprendizaje.** - Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

**Aptitud.** - Habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia.

**Habilidad.** - Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

**Técnica.** - Es el conjunto de procedimientos, reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo, ya sea en el campo de la informática, las ciencias, el arte, el deporte, la educación o en cualquier otra actividad.

Tomado de <https://www.es.Wikipedia.org/wiki/tecnica>

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

RENGIFO MACO Rina Mercedes. (2018). Concluye:

Existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017.

AGUILAR ZAPANA Juana María y MARLO LEÓN Olga Giuliana. (2016) Concluye: Las necesidades de capacitación del personal del Hospital Regional Lambayeque, detectadas a través de la encuesta son: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente. En la institución sí existe un perfil de puestos de trabajo y el manual de funciones, los cuales tienen relación; sin embargo, algunos de los empleados consideran que no se brinda la información necesaria relacionada a estos temas.

MEDINA PROAÑO Faira. (2014). Concluye: El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal. c.- Los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la Dirección de Talento Humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos o externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede colaborar a contribuir o alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, esto sirvió para que los programas de capacitación propuestos, en su mayoría sean evaluados a través del nivel de aplicación e impacto, con la finalidad de implementar acciones de mejora.

## 2.2 Bases teóricas

### **La capacitación continua del servidor civil**

El avance de la ciencia y la tecnología, así como la globalización de los mercados exigen la necesidad de adaptarse a los cambios acelerados que se vienen dando en cuanto a la gestión de las entidades, se requiere aprender rápido para enfrentar los nuevos problemas que se presentan a diario, como dice BLAS JIMENEZ Pedro. (2015):

“Es tiempo de que las nuevas generaciones lideren y se enfrenten a nuevos problemas para generar nuevas oportunidades; estamos sumergidos en un mundo empresarial que exige adaptarse y aprender a sobrevivir en él”. (p. 39).

Las exigencias de nuestro siglo requieren de expertos en determinados campos de la ciencia, y la única manera de lograr el desarrollo integral de las personas y del grupo del que forma parte, es a través de la educación, como afirma BLAS JIMÉNEZ Pedro. (2015):

“En pleno siglo XXI la tendencia de los expertos es considerar el factor humano como lo más valioso de la empresa”. (p.18).

En lo que se refiere a la educación, SOVERO HINOSTROZA Franklin V. (2013) nos dice:

La educación es un proceso sociocultural por el que las personas se desarrollan en forma integral, cooperativa y armónica en beneficio personal y de su grupo social, con el fin de consolidar y transformar su cultura, mejorar sus condiciones de vida, progresar científica y tecnológicamente, en coherencia con la preservación de su entorno y los valores personales y sociales. Es la influencia deliberada y sistemática ejercida por un individuo adulto sobre uno inmaduro, a través de la instrucción. (p. 142).

El éxito o fracaso de las organizaciones modernas, va a depender de su capacidad intelectual de las personas que trabajan en ellas, refiere BLAS JIMÉNEZ Pedro. (2015):

“El éxito de las organizaciones del siglo XXI va a depender de su capacidad para identificar y liberar el potencial de las personas que trabajan en ellas”. (p. 83).

Contribuye STAMATEAS Bernardo. (2010:32):

“La única posibilidad de descubrir los límites de lo posible es aventurarse un poco más allá de ellos, hacia lo imposible”. (p. 32).

Por su parte Norman Mailer citado por STAMATEAS Bernardo. (2010), considera que:

“Hay una ley de vida, cruel y exacta, que afirma que, uno debe crecer o, en caso contrario, pagar más por seguir siendo el mismo”. (p. 100).

Esto implica que, todos los recursos humanos que forman parte de una organización, deberán asumir una actitud dinámica para responder a las expectativas de quienes dirigen con intención de acuerdo a las exigencias del mercado, asumiendo los riesgos que se generan, de ello depende el hecho de mantenerse en el mismo lugar o avanzar, como dice Dale Carnegie citado por STAMATEAS Bernardo. (2010):

Acepta los riesgos, toda la vida no es sino una oportunidad. El hombre que llega más lejos es, generalmente, el que quiere y se atreve a hacerlo.

Es preferible fracasar por haberlo hecho y no la frustración de no haberlo intentado.

Los tiempos de preparación no son tiempos perdidos sino invertidos. Todo resultado adverso puede ser refutado y transformado a tu favor. Puedes ver el vaso medio vacío o medio lleno. Depende del lugar en que te pares a mirarlo. (pp. 106, 153, 17).

La capacitación continua del servidor civil, requiere también aprender a valorar las habilidades del personal, de su capacidad intelectual surgen las ideas innovadoras para reinventarse con imaginación y transformarse creativamente, sacando a luz su espíritu emprendedor, como dice CRUZ Camilo. (2008):

“Las economías globales del nuevo milenio han aprendido a valorar muchas más habilidades como la innovación, la capacidad de reinventarse y transformarse, la imaginación y otras destrezas creativas. Las nuevas tecnologías, los increíbles descubrimientos y el espíritu emprendedor que han caracterizado las últimas décadas han sido el resultado del pensamiento creativo”. (p. 77).

Como ejemplo de superación CRUZ Camilo. (2008) considera el caso de Beethoven cuando afirma:

Cuando Ludwig Van Beethoven comenzó a quedarse sordo, sus primeros pensamientos y reacciones fueron de desesperanza e, inclusive, hasta considero posible el suicidio. Sin embargo, rehusó darse por vencido y decidió declararle la guerra al pesimismo. Comenzó a cambiar su manera de pensar y decidió forjar su futuro sin importar obstáculos y las adversidades que encontrara. El resultado de esta decisión fue la composición de una de sus mejores sinfonías.

Un pensamiento puede condicionar nuestra mente de por vida. Una idea limitante puede detenernos para utilizar nuestro verdadero potencial inclusive mucho tiempo después de haber perdido su validez. Mientras que un pensamiento liberador puede conducirnos al éxito, aun en medio de las peores circunstancias. Y es nuestra decisión elegir qué tipo de pensamiento queremos procesar. (p. 147).

Nuestro tiempo, es caótico, nada permanece, el cambio es constante, solo nos queda adaptarnos al medio ambiente laboral si se pretende alcanzar el éxito a futuro, así lo dicen:

HERMAN Roger E. (1998), "La clave para el éxito laboral del futuro será la capacidad de adaptación". (p. 139).

Por su parte BLAS JIMÉNEZ Pedro. (2015), afirma: "El reto del siglo XXI es encontrar los lineamientos y pautas que se adapten a los constantes cambios, en un mundo de cotidianos". (p. 16).

KOTLER Philip y CASLIONE John A. (2010:87) aporta con su conocimiento al manifestar que: "En tiempos caóticos, el tradicional plan estratégico de tres años es anacrónico e inútil. De hecho, el enfoque tradicional de la estrategia requiere predicciones precisas, lo que a menudo lleva a los ejecutivos a subestimar incertidumbre y caos causados por recurrente e impredecible turbulencia. En la era de la turbulencia, este enfoque puede ser francamente peligroso". (p. 87).

En tiempos de turbulencia el futuro está a nuestro alcance, de lo que hagamos hoy será nuestra cosecha de mañana, nada es seguro, todo está sujeto a oportunidades, así lo dicen los que saben:

GUTIÉRREZ Carlos. (2009): "El tiempo es aquí y ahora en cada momento de nuestras vidas (...). Nuestro momento presente es nuestro futuro. Todo lo que hacemos afectará nuestro mañana.

(...). Lo que sea que demos regresará a nosotros porque somos la fuente de lo que damos". (pp. 59, 61, 173).

Douglas MacArthur citado por MAXWELL John C. (2008) afirma que: "No hay seguridad en esta tierra, solamente oportunidad". (p. 107).

### **Aprendizaje de nuevas aptitudes**

Si se pretende aprender nuevas aptitudes, se requiere cambiar el modo de pensar para obtener resultados diferentes, como dice CRUZ Camilo. (2008).

Si desean obtener resultados distintos, debes cambiar los pensamientos, las acciones y las emociones que intervienen en este proceso. Es absurdo continuar actuando de la misma manera como siempre lo has hecho y, aun así, esperar resultados diferentes. Si continúas haciendo lo que siempre has hecho, obtendrás los mismos resultados que hasta ahora has conseguido. (p. 47).

El método más saludable para lograr resultados positivos es a través del optimismo positivo que siempre encuentra solución a todo tipo de problema que se presenta día a día, GUTIÉRREZ Carlos. (2009) manifiesta al respecto:

El optimismo es un estado de la pasión en acción

El optimismo es la fe en acción.

El optimismo vuelve a los sueños realidad

El optimismo supera los retos en la vida a través de la creatividad.  
Ser creativo es ser optimista.

El optimismo siempre encuentra soluciones para todo. (pp. 75, 76).

El aprendizaje con optimismo es constante, está de por medio su desarrollo y su adaptación al medio ambiente, según manifiesta ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984)

El desarrollo del ser humano está en función de lo que aprende. Las personas durante su proceso de desarrollo están continuamente ocupadas en aprender diversos conocimientos y habilidades, también aprenden hábitos, actitudes y valores, etc. Estas características manifiestas son atribuidas, en su mayoría, a procesos implícitos del aprendizaje, lo que permite la adaptación

del individuo al medio ambiente.

En el proceso educativo, el aprendizaje es el elemento fundamental, ya que del modo como se aprende y del contenido que se aprende, dependerán los resultados óptimos que alcance un sujeto en su educación y formación personal. (pp. 15, 16).

El aprendizaje continuo requiere también de la aplicación de principios descritos por ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984):

1. El aprendizaje es un proceso global y acumulativo
2. El aprendizaje solamente podrá realizarse cuando el alumno tuviere predisposición para hacerlo.
3. El aprendizaje implica modificación del comportamiento
4. El aprendizaje es auto-aprendizaje
5. Todo aprendizaje es motivado
6. El aprendizaje debe atender a las diferencias individuales
7. El aprendizaje se desarrolla, de acuerdo al propio ritmo de cada uno
8. El aprendizaje es más efectivo, cuando se realiza a través de pequeñas etapas
9. El alumno aprende mejor cuando puede verificar inmediatamente sus respuestas
10. El aprendizaje será más significativo, cuando se repite en diferentes momentos y situaciones. (p.57).

ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984) manifiesta también que hay Leyes adicionales del aprendizaje:

Ley de semejanza, cuando un organismo aprende un material determinado que contiene elementos semejantes y diferentes, los semejantes son atraídos con mucha más rapidez que los diferentes.

Ley de proximidad, los elementos se agrupan juntos por factores de proximidad física para formar un modelo en el espacio y por proximidad en el tiempo.

Ley del cierre, refleja la idea del esfuerzo por completo

Ley de continuación adecuada, implica que tendemos a aprender mejor aquellos elementos que ponen de manifiesto la consistencia de sus configuraciones. (p. 115).

Por su parte CRUZ Camilo. (2008) nos dice que:

“En la vida no hay errores, solo lecciones que debemos aprender, y si las ignoramos, seguirán presentándose de distintas maneras hasta que decidamos aprenderlas”. (p. 48).

Con este criterio, CHAVEZ Uberto. (1994:132) manifiesta que:

La realidad, la certidumbre y la verdad son conceptos bien distintos. Realidad es una relación de la cosa consigo misma, de su esencia con su existencia, diría al bueno de Aristóteles. Certidumbre es la relación entre la mente y el corazón humano, que pueden estar lejísimos de la verdad y la realidad. Y verdad es una relación entre la mente y la realidad, el enlace legítimo de la conciencia y el mundo. (p. 132).

Para aprender, se requiere estar en contacto directo con la realidad, captando información de su entorno, para adaptarse a un supuesto deseado, así lo reconoce RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006) cuando afirma que:

“Aprender es crecer, ampliarse, enriquecerse, fortalecerse. Es la expresión gozosa de quien sigue captando e incorporándose elementos del entorno y del cosmos en general, y enriqueciéndose con ello”. (pp. 36,37).

Hay maneras para identificar actos y fases de aprendizaje, como lo descrito por:

ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984:204-000)

Fases de un acto de aprendizaje y los procesos asociados con ellos:

1. Fase de motivación
2. Fase de comprensión
3. Fase de adquisición
4. Fase de retención
5. Fase de recordación
6. Fase de generalización
7. Fase de desempeño
8. Fase de retroalimentación

Por su parte CRUZ Camilo. (2008:88-85) señala:

Seis pasos básicos para aprender con facilidad independientemente de lo que desees:

1. Desarrolla el estado mental óptimo para el aprendizaje
2. Aprende toda nueva información utilizando tu mapa mental preferido
3. Profundiza en lo que estas aprendiendo

4. Consolida la información clave
5. Examina que tanto has aprendido
6. Piensa y analiza cómo has aprendido

RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006:63). Describe que, en cuanto al objeto del aprendizaje, hay que deslindar bien los cuatro grandes reinos:

1. Conocimientos
2. Habilidades o aptitudes
3. Actitudes
4. Comportamientos o conductas

Para DESCALZI Guillermo. (1996:89). “El aprendizaje pasa por varias etapas o estadios que son interesante conocer”:

1. Exposición a demostraciones
2. Una intención de aprender vinculada a propósitos personalmente significativos.
3. Formulación de una hipótesis /sobre si mismo y sobre los hechos).
4. Interacción con los hechos
5. Retroinformación
6. Integración de lo nuevo a la visión antelada del mundo.
7. Refinamiento y expansión

Para aprender, es necesario observar el entorno que nos rodea, para orientar la dirección del aprendizaje significativo, asumiendo una aptitud de búsqueda continua de la verdad. Al respecto, SOVERO HINOSTROZA Franklin V. (2013:50) nos dice que:

“Aptitud, disposición o habilidad potencial para actuar con determinada eficiencia en un ámbito específico de actividad natural para algo. En sentido estricto, condiciones psicofisiológicas individuales que constituyen las premisas naturales para la formación y desarrollo de las capacidades y que establecen las diferencias innatas entre las personas”.

“El aprendizaje, como resultado de la búsqueda continua de la verdad, es la responsabilidad más comprometedor que tiene el hombre en estos momentos”. (pp. 50, 36).

## **Voluntad de cambio**

Uno de los criterios de verdad es la práctica de hacer y transformar todo lo que nos rodea, hacer esto significa generar un cambio en nuestros comportamientos, experiencias y actividades diarias, diversos autores se manifestaron al respecto:

HERMAN Roger E. (1998) “El cambio llego para quedarse”. (...) “El cambio ocurre con una velocidad creciente”. (p. 4).

Benjamín Franklin citado por STAMATEAS Bernardo. (2010) “Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios”. (p. 129).

CPT – TELEDATA. (1994) “En un mundo de constante cambio donde solo podemos suponer que nos pedirán mañana, es de principal importancia que cada empleado sea capaz de aprender que es lo que está pasando en su entorno”. (P. 48).

GUTIERREZ Carlos. (2009). Ha profundizado el estudio sobre el cambio y sus consecuencias, nuestra percepción, su posición en el universo del conocimiento, su duración, velocidad, el tiempo de permanencia y su estado de conservación, al afirmar que:

Nada es imposible cuando somos optimistas y creativos. La gente optimista siempre tiene un plan alternativo disponible.

Nada es permanente en la vida. En algún momento podemos cambiar de percepción, cuando cambiemos de percepción tendremos diferentes experiencias con todos y todo.

La vida siempre está delante de nosotros, no detrás.

El cambio es un proceso natural de la vida que nos permite experimentar diferentes estados de conciencia (...). Nosotros mismos decidimos que tan rápido o lento lo vamos hacer.

Todas las cosas son temporales porque tarde o temprano cambiaremos o expandiremos nuestras ideas sobre nosotros mismos y por lo tanto cambiaremos nuestros comportamientos y experiencias.

Cuando nos resistimos a cambiar en nuestro sistema de valores, no podemos crecer o madurar.

Cuando ponemos fin al cambio, ponemos fin a la vida, porque la vida es un proceso de cambio y evolución.

Si la verdad duele, es porque no queremos cambiar.

Nada puede terminar o morir en este universo; solo puede cambiar de forma para que después se convierta de energía a lo material o de material a la energía. (pp. 77, 91, 95, 97, 99, 223, 225).

El acto voluntario pasa por varias etapas que de manera inductiva se orienta de menos a más para lograr resultados. DESCALZI

Guillermo. (1996) lo describe así:

En el acto voluntario hay varios momentos. En un primer momento tengo presente diversas apetencias y propósitos o metas y planes de acción. Luego elijo entre todas estas apetencias y metas cual voy a hacer mía en una circunstancia dada. En un tercer momento “decido” volcar en la meta escogida todos mis recursos o fuerzas disponibles, por ejemplo, mi dinero, mis habilidades, mis conocimientos, mis vínculos de amistad, etc. Finalmente pongo efectivamente en movimiento estos recursos en la medida en que mi acto de voluntad fue serio y no una mera ilusión. El ingrediente cumbre de este complejo acto es la “decisión” de comprometer todos mis recursos en lo que he decidido. (p. 34).

### **Especialización académica**

La especialización académica es fundamental para lograr un aprendizaje significativo, y así encaminarse hacia la autorrealización es la educación, el que estudia aprende, es así como el hombre descubre el sentido de la vida y la libertad para actuar en estado de conciencia, diversos autores aportaron su conocimiento al afirmar que:

CRUZ Camilo. (2008). “Todas las personas construyen su mundo

a partir de su manera de pensar". (p. 46).

DESCALZI Guillermo. (1996). Educar es enseñar a recorrer el camino de la autorrealización. El maestro es quien inicia a otros en este camino. En la medida en que avanza por este recorrido, el hombre va descubriendo y realizando el sentido de su vida.

Hay que tener presente que la única manera de concebir racionalmente la libertad, y por consiguiente la dignidad, es admitiendo la existencia de diversos niveles de ser estructurados de tal modo que las leyes y principios que rigen a un nivel superior pueden o no afectar a los seres que ocupan un nivel inferior, mientras que algunos principios que rigen en un nivel inferior nunca operan en el superior. Dentro de este contexto mental, la libertad aparece como la intervención de las leyes de un nivel de ser superior en otro inferior.

La intervención de los principios de un orden superior es libertadora para aquel ser que estuvo anteriormente regido solo por principios de orden inferior. Así la intervención de las leyes del crecimiento que rigen a una planta aparece como una auténtica liberación para la semilla. (p. 42, 159).

Continúa DESCALZI Guillermo. (1996). Hay quienes se pasan la vida enseñando, se hacen llamar maestros, y hasta tienen un diploma legalmente reconocido que les acredita este título, pero que nunca educaron. Y creemos que esto se debe a que existe una gran confusión entre lo que es enseñar y lo que es educar.

La educación siempre hace referencia a algo específicamente humano, y, por lo tanto, no a un organismo cualquiera. Así, por ejemplo, Platón sostiene que la educación es "el apremio y la guía de los jóvenes hacia la recta razón". Rousseau habla de la educación como "el arte de educar a los niños y formar a los hombres". Santo Tomás afirma que "es la promoción de la prole al estado perfecto del hombre en cuanto hombre, que es el estado de virtud", y según García Hoz "educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas". (pp. 25, 26).

La ciencia es dispersa en cuanto a su contenido, su teoría, principios, métodos y campos de aplicación, por tanto, ser todista nos conduce al vacío, porque se conoce un poco de todo, pero nada en particular, razón por la cual, se hace necesario e imprescindible la educación especializada para identificarse con una de las particularidades de la ciencia.

## **Aprendizaje creativo**

Todo cuanto existe en el Universo está en constante cambio, debido a que nada permanece para siempre, todo está evolucionando, el hombre hace uso de su imaginación y su creatividad infinita para conseguir todo lo que se propone para lograr modificar su existencia en busca de la felicidad, diversos autores se manifestaron con sus conocimientos al afirmar que:

CPT – TELEDATA. (1994). “Es importante que cada empleado sea capaz de crear, lo que implica poner las cosas de tal modo que funcionen en forma óptima en relación a la tarea dada”. (p. 48).

GUTIÉRREZ Carlos. (2009). “Cada comportamiento es creado por nuestro sistema de creencias o la mente y lo que creemos lo haremos”.

“Pensar es el proceso más lento de la creación; ser es el más fácil y rápido”.

“Nosotros nos olvidamos de todo de nuestra existencia pasada cuando entramos a una vida nueva para re-crearnos y superarnos otra vez. Nuestra alma contiene toda nuestra información de nosotros mismo”.

“La vida es un proceso de creación, no un proceso de descubrimiento, porque cuando escogemos algo diferente, tendremos diferentes experiencias”.

“Ser conservadores no nos permite cambiar, sino permanecer iguales y confundidos”.

“Todos somos prisioneros de nuestro propio dispositivo mental. Podemos ser los propios creadores de nuestras reglas si deseamos experimentar la vida de manera diferente”.

“Todos creamos nuestra buena o mala suerte a través de nuestros deseos y acciones. Debemos aprender a escuchar nuestros sentimientos, o a nuestra intuición para obtener instrucciones y mejores resultados”. (pp. 48, 85, 87, 88, 99, 219, 220).

CRUZ Camilo. (2008). “La creatividad es algo que todos podemos desarrollar. La expandimos cuando nos atrevemos a innovar y a ser originales; cuando asumimos riesgos y tratamos nuevas

opciones cuando agregamos el toque personal a lo que hacemos, evitando seguir los mismos caminos trillados de siempre”. (p. 80).

Entonces, la creatividad consiste en: hacer lo que se cree posible y optimizar nuestros actos para lograr resultados diferentes. Considerando que, la vida misma es un taller de creatividad, donde al hacer uso de nuestras facultades mentales y sentidos, tomamos conciencia de nuestra realidad y la modificamos con criterio innovador, tal como afirman:

Saturnino de la Torre citado por RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006). “El medio que nos rodea. La vida misma, es un taller de creatividad. Mira donde ya miraste y trata de ver lo que antes no viste”.

“Si quieres ser creativo procura tomar conciencia del medio que te rodea y su posible influencia”.

Francisco Mencuen citado por RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. “Creatividad es la capacidad para captar estímulos sensoriales, y transformarlos en ideas o expresiones con nuevos significados”. (pp. 87, 89).

BLAS JIMENEZ Pedro. (2015). “Para ser innovadores tenemos que luchar contra nuestra percepción que nos obliga a mantenernos en lo ya conocido”.

“Vivimos en una época competitiva y cambiante en la que, para no perecer; las personas y las empresas deben ser flexibles”.

“El mundo cambia tan rápido que cuando hemos aprendido algo, muchas veces ya se ha alterado de alguna manera”. (pp. 54, 83).

SOVERO HINOSTROZA Franklin V. (2013). “En el campo de la creatividad el principal aliado es el arte”. (p. 356).

STAMATEAS Bernardo. (2010). “Practica lo que mejor sabes hacer y perfeccionate”. (p. 170).

### **Aprendizaje de nuevas habilidades**

El aprendizaje permanente es un valor de la vida humana, no es suficiente saber, es preciso y necesario aprender para vencer

obstáculos y sortear peligros, para un mejor entender RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006:80-84), dice que:

El aprendizaje es uno de los más grandes valores de la vida humana, pero a menudo sus caminos son sinuosos y lóbregos: existen muchos enemigos por vencer y muchos peligros por sortear; cosas y circunstancias que lo inhiben, lo obstaculizan, lo impiden, lo malogran. Es de suma importancia identificarlos, ubicarlos. No hay peor enemigo que el que no da la cara, y, al contrario, enemigo desenmascarado es enemigo medio desarmado.

Podemos clasificarlos en dos grandes categorías:

- a) Los del entorno
- b) Los del sujeto mismo

Obstáculos del entorno:

1. Clima cultural de mediocridad
2. Dogmatismo; ideología "fundamentalista"
3. Dogmatismo en un sector específico
4. Clima de imposición y de represión
5. La confusión de la enseñanza con el aprendizaje
6. Prejuicios, estereotipos, paradigmas rígidos.
7. Obstáculos del aprendizaje organizacional.

Obstáculos del sujeto:

1. Falta de plan de vida y de objetivos
2. Estancamiento, pereza, abulia
3. Cuadros neuróticos de ansiedad
4. "Educación" de empleados
5. Problemas de lenguaje
6. Deficiencias sensoriales
7. Baja autoestima

Por su parte DAVENPORT Thomas O. (2006:39-40) nos dice:

Capacidad significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. La capacidad consta de tres componentes:

- Conocimiento, dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona
- Habilidad, familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden

abarcarse desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado; la idea común es la especificidad.

- Talento, facultad innata para realizar una tarea específica

Así mismo OLORTEGUI MIRANDA Felipe V. (s.f.) nos dice:

“Uno de los fines del estudio del aprendizaje es encontrar relaciones funcionales entre la práctica y la ejecución”. (p. 126).

Sin embargo, RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006) manifiesta que: “Los aprendizajes más típicos consisten en construir el conocimiento, o en su caso, la habilidad, la actitud o la conducta. Hay construcción cuando el referente principal es la experiencia del sujeto”. (p. 40).

A su vez ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984) confirma que:

“El aprendizaje tiene que ver con la adquisición de destrezas específicas o eventos específicos, así como también con la recepción de información específica”. (p. 131).

### **Identificación de talentos**

El personal que labora en una empresa o entidad, tiene un talento oculto que lo caracteriza y que no lo exterioriza porque no es sometido a pruebas y exigencias para descubrir e identificar sus talentos, al respecto comentan los que saben:

KAPLAN Robert S. Y otros. (2016) dice: “La estrategia consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor competitiva”.

“Muchos adultos inteligentes... se restringen en pensamientos, acciones y resultados. Nunca avanzan más allá de las fronteras de sus propias limitaciones autoimpuestas”. (p. 127).

Aldous Huxley citado por BRIAN Tracy. (2009) confirma que: “La experiencia no es lo que le sucede a un hombre; es lo que un hombre hace con lo que le sucede”. (p. 19).

Para CUAHTEMOC Sánchez Carlos. (2013): “La vida es una competencia; con los demás y con nosotros mismos”. (...) “Quien ama lo que hace y lo disfruta, está retirado del trabajo, pero no deja de ser productivo jamás”. (p. 6).

Por otro lado, ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984) afirma: El aprendizaje generalmente se define como “Un cambio más o menos permanente de la conducta que ocurre como resultado de la práctica”. (p. 17).

“El talento no se aprende, se desarrolla con la práctica que lo hace maestro al que obra, Una persona que crece es una persona que se deja enseñar en las buenas y, en los momentos difíciles, se deja corregir”. STAMATEAS Bernardo. (2010:31)

Vivimos tiempos marcados por la velocidad de nuestras acciones, la mente humana lo puede todo, como dice STAMATEAS Bernardo. (2010).

“La mente humana es un instrumento perfecto, solo hay que saber tocarlo”.

“Ley de la velocidad: cuanto más rápido me muevo hacia mi meta, más rápido mi meta se mueve hacia mí”.

“Ley del kilómetro extra: Si doy un extra, dejare una huella. Para dejar una huella hay que hacer un extra”.

Además, para Héctor Tassinari citado por STAMATEAS Bernardo. (2010). “Cada hombre puede mejorar su vida mejorando su actitud”. (p. 141). (pp. 137, 143, 144, 141).

### **Condiciones favorables de trabajo**

Para dar inicio a un proceso de cambio permanente, es necesario tomar conciencia de la realidad, los avances de la ciencia y la tecnología, y la globalización de los mercados, para tal caso, recurrimos a PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982) que identifica los puntos débiles de la racionalidad convencional:

- Tendencia conservadora (La reducción de costos llega a ser la prioridad número uno y el incremento del ingreso queda relegado al último plano).

- El enfoque exclusivamente analítico desmedido lleva a una filosofía abstracta e inhumana
- La racionalidad en sentido estricto es con frecuencia negativismo
- La interpretación actual de la racionalidad no atribuye ningún valor a la experimentación y detesta los errores (En la mayoría de las grandes compañías se ha acostumbrado, desde hace mucho tiempo, exigir la sanción por un error, no importa que tan útil, pequeño o imperceptible sea. La ironía del asunto es que la más noble antecesora de la racionalidad actual en los negocios se llamó administración científica. La experimentación es la herramienta fundamental de la ciencia).
- La antiexperimentación nos conduce inexorablemente a la hipercomplejidad y la inflexibilidad.
- El enfoque racionalista no celebra la informalidad. (Analizar, planificar, especificar y verificar, son las palabras claves del proceso racional. Actuar recíprocamente, ensayar, probar, fallar, permanecer, en contacto, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar u observar son algunas de las palabras claves de los procesos de la administración informal.
- El modelo racional nos mueve a denigrar la importancia de los valores. (pp. 46, 54).

Con la globalización de los mercados, las organizaciones que pretenden subsistir en el tiempo, deben someter su estructura, organización y función a un constante cambio, institucionalizando la calidad de su servicio en base a prototipos y paradigmas dignos de imitar a quienes ya lo lograron al aplicar estos conocimientos. Al respecto contamos con el aporte de:

HAMMER Michael & CHAMPY James. (1994) que dice: “Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación”. (p. 24).

BARRY Thomas J. 2001:35) Afirma: “Las organizaciones que han institucionalizado la calidad han creado un ambiente que recompense la inversión de tiempo y esfuerzo”. (p. 35).

PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982). Identifica ocho atributos que caracterizan a las compañías excelentes Innovadoras:

1. Predisposición para la acción (Elaborar prototipos)
2. Acercamiento al cliente (Escuchar al cliente)
3. Autonomía y espíritu empresarial
4. Productividad por el personal (Considerar al trabajador como una fuente de ideas, no solamente como un par de manos)
5. Movilización alrededor de un valor clave (Reestructuración o innovación)
6. Zapatero a tus zapatos (Dedicarse al saber hacer)
7. Estructura simple y poco personal
8. Flexibilidad y rigor simultáneos (Conceder autonomía a los equipos de trabajo y mantener los valores fundamentales). (pp. 13, 16).

PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982:45-46)

Cambio de paradigmas:

1. Es mejor ser grande porque siempre se pueden hacer economías de escala Eliminar los dobles empleos, las duplicaciones y el desperdicio)
2. Los productores a bajo costo son los únicos seguros de triunfar en todos los casos
3. Analizar todo (evitar tomar decisiones estúpidas con buena investigación de mercado, análisis del flujo de caja descontado para aplicar a inversiones arriesgadas en investigación y desarrollo, buen presupuesto (hacer pronósticos)
4. Deshacerse de los individuos problemáticos
5. El oficio del gerente es tomar decisiones, aun las más difíciles:
  - Equilibrar la cartera
  - Comprar acciones de industrias atrayentes
  - Controlar todo
  - Escoger los incentivos apropiados a la productividad
  - Verificar el control de calidad
  - Leer los informes financieros
6. Todo está perdido si se deja de crecer (pp. 45, 46).

### **Mejora continua del servicio**

Quienes no se preparan para el futuro están destinados a ser sus víctimas nos dice HERMAN Roger E. (1998:1)

La calidad no es un término más del diccionario, es un proceso continuo de una actividad bien desarrollada, nos conduce hacia el ensayo y la experimentación de prototipos sin considerar que tan bien o

mal nos vaya, la calidad no es un juego, es una necesidad de supervivencia como dice BARRY Thomas J. 2001):

“La calidad no es una moda pasajera ni un programa, es un proceso de mejoras continuas”. (p. 29).

Además, PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982) afirma: “Hágalo, arréglole, pruébelo” es nuestro axioma favorito. Karl Weinck agrega que “Una acción anárquica es preferible a una inacción ordenada”. “No se quede ahí parado, haga algo”

“El aprendizaje y el progreso no se producen sino cuando existe alguna cosa de la cual se pueda sacar una enseñanza y esta cosa es toda acción llevada a término. Es necesario hacer experimentos. La manifestación más importante y más visible a la predisposición a la acción de las compañías excelentes es la buena voluntad con que ellas hacen ensayos y experimentos”.

“La sencillez de la organización estructural básica realmente facilita la flexibilidad organizacional”.

“Las compañías excelentes también parecen estarse reorganizando constantemente”. (pp. 133, 305).

Otro síntoma para mejorar de manera continua el servicio que presta las organizaciones, es la reducción del tiempo del ciclo de vida de los productos y servicios, hoy en día “No se trata de cumplir bien con las labores cotidianas impuestas, sino a anticiparse a las necesidades en forma decidida y creativa”. Nos dice BLAS JIMENEZ Pedro. (2015:112).

Por su parte HAMMER Michael & CHAMPY James. (1994) señala que: “Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses (...) Lo importante es que no solo han disminuido los ciclos de vida de productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse rápidamente, o no se moverán en absoluto”. (pp. 24, 25).

Finalmente, solo nos queda innovar o caducar para ocupar un lugar en el espacio cada día más cambiante, así lo dice STAMATEAS Bernardo. (2010).

“Innovar significa agregar el factor sorpresa, ¡hacer algo nuevo!” (p. 18).

“Cada persona tiene su propio camino y su propio tiempo y ritmo, sus intereses y sus metas hacen que las cosas sean significativas”. RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006:52).

### **Aprendizaje de nuevas técnicas**

Todo cuanto existe procede de conocimientos y experiencias preconcebidas en la mente del hombre, es natural su evolución y con ella el desarrollo y aplicación de nuevas técnicas para simplificar el trabajo, “inventar es diseñar” nos dice CRUZ Camilo. (2008:85). Contribuyen también GUTIÉRREZ Carlos. (2009):

“Si queremos evolucionar debemos aprender de experiencias previas con otros”. (p. 223).

Por su parte Emerson citado por CRUZ Camilo. (2008) nos dice: “El ancestro de toda acción es un pensamiento. Toda acción ha sido precedida por un pensamiento”. Cada uno de nosotros crea con sus pensamientos la realidad que a la postre se manifestara en su vida. Tu futuro se está formando en este preciso instante en el interior de tu mente. Lo que piensas, crees y visualizas habitualmente se convierte en la base de todo lo que experimentas en tu vida. Los pensamientos que crecen como semillas en el jardín del subconsciente darán forma a tu vida futura. (p. 218).

Además, RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006) afirma: “El niño y el joven que se educan y desarrollan tienen, no tanto que acumular datos y contenidos, sino aprender a percibir y aprender a hacer para modificar el entorno y transformarlo”. (p. 40).

Es una tendencia laboral, depender de un menor número de trabajadores para realizar una actividad, debido a la adaptación y uso de nuevas técnicas para hacer las cosas, así lo dice HERMAN Roger E. (1998).

“Uno de los impactos de la tendencia del ajuste de medidas es la necesidad de depender más de un menor número de personas para la realización del trabajo”.

“Los rápidos cambios de la tecnología estimulan las nuevas generaciones de herramientas y equipo. Los elementos que los trabajadores aprenden hoy a operar serán obsoletos mañana... y el “mañana” llega cada vez más rápido”.

“La creciente aplicación de la tecnología exige a los empleados aprender nuevos métodos y sistemas, y olvidar los hábitos y técnicas que han utilizado cómodamente en el pasado. (...) Los empleados deberán aprender continuamente nuevas habilidades para conservar su eficiencia”. (pp. 50, 30).

El cambio de paradigma para hacer uso de nuevas técnicas, es a través de la aplicación del movimiento dialectico operativo que explica RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006) cuando manifiesta:

La mayoría de los sujetos viven en movimiento dialectico operando por dos tendencias contrastantes: marchar hacia el futuro, o bien quedar atados en el pasado.

Existen fuerzas que se oponen al programa de “aprender siempre”; tales como la inercia, los prejuicios y la neurosis. Los prejuicios pretenden congelar la realidad y la privan de su carácter flexible y mutante; son postura estática y rígida. Las neurosis, por su parte, inhiben porque son rigidez y son ancla en el pasado.

El aprender va en sentido contrario, porque es movimiento hacia fuera, movimiento hacia delante, movimiento hacia el futuro; porque no es im-presion sino ex-presión, no es encierro sino expansión, no es movimiento circular sino proyección centrifuga. (p. 42).

Continúa OLORTEGUI MIRANDA Felipe V. (s.f): “Las experiencias de aprendizaje se caracterizan, para observar por el hecho de que una de las principales ocupaciones del experimentador consiste en hacer que la respuesta ocurra una y otra vez, para observar lo que pasa”. (p. 125).

### **Experiencia del personal**

“El modo en que vemos el mundo es el modo en el que lo vamos a experimentar”, “La vida es expandir la definición de uno para tener nuevas experiencias” nos dice GUTIERREZ Carlos. (2009: 40, 95). Con este criterio, la experiencia es el conocimiento acumulado por el

hombre en el transcurso de su existencia y por las actividades realizadas, la mente retiene lo conveniente para dar a conocer en el futuro deseado, al respecto GUTIERREZ Carlos. (2009) nos dice:

“Solo podemos experimentar el ser en este mundo físico a través de nuestras decisiones, las cuales nos guían a través de nuestras propias experiencias”.

“La vida es un cambio y el proceso de crearse a sí mismo en diferentes estados mentales y percepciones. La vida es el movimiento continuo en el cual nos experimentaremos a través de este gigante universo, desde seres poco evolucionados hasta los altamente evolucionados”. (pp. 85, 87).

La experiencia es ilimitada y adquiere significación en la medida en que es aplicada en un contexto deseado, como dicen: CRUZ Camilo. (2008).

“Pocos han explorado la evidente relación que existe entre nuestra manera de pensar y el nivel de éxito que podemos experimentar”. (p. 17).

Por su parte PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982) afirma: “La experimentación es para la mayoría de las compañías excelentes una manera barata de aprender, que generalmente resulta menos costosa y más útil que la investigación sofisticada de mercados o que la planificación cuidadosa”.

“Las fuerzas tácticas no funcionan si el ambiente no es fluido e informal, la experimentación no tendrá éxito si el contexto es equivocado. La administración debe tolerar los escapes en los sistemas, debe admitir errores, sostener el “contrabando”, continuar a pesar de los cambios imprevistos y estimular a los campeones”. (pp. 142, 144).

ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. (1984) comenta: “Una experiencia tiene significación tan solo en la medida en que pueda ser asimilada”. (132).

Una manera más precisa de manifestar lo que significa la experiencia es a través de la afirmación de H. Bueno citado por STAMATEAS Bernardo. (2010):

¿Para qué esperar pudiendo hacer? (p. 122).

### **Entrenamiento continuo**

“Debemos aprender a alimentar la mente a través del conocimiento y la sabiduría”. “Los verdaderos sentimientos siempre son constructivos y pueden ser expresados a través de acciones”. Nos dice GUTIERREZ Carlos. (2009: 46). A su vez, KAPLAN Robert S. Y otros. (2016) señala:

“Una mayor eficiencia da como resultado costos unitarios promedio más bajo”. (p. 122).

El entrenamiento continuo, no es una carrera que tiene fin, sino que es inacabable, la mejora es continua, así lo dicen:

BARRY Thomas J. 2001) afirma: “Puesto que la jornada nunca termina, toda la organización debe comprender que no se trata de una Carrera con una línea de llegada”. (p. 92).

CRUZ Camilo. (2008) confirma: “Lo que logremos hoy será el resultado directo de usar el ilimitado poder que reside en nuestra mente”. (p. 13)

RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. (2006:37): “El aprendizaje continuo es y será siempre un poderoso antídoto contra el envejecimiento y contra la depresión”.

STAMATEAS Bernardo. (2010) señala: “Cuando una persona rompe un record no solo lo hace para su vida, sino para los que vienen detrás”.

“Hay dos tipos de personas: los que vuelan y los que se cuelgan de los que vuelan”.

“El porvenir pertenece a los innovadores”.

“Lo que haga diariamente determinara lo que seré en el futuro”. (pp. 34, 54, 105, 174).

El hombre puede y debe ampliar el horizonte de sus conocimientos, cada día que pasa es un día de experiencias adquiridas y por ende un proceso de mejora continua de aprendizaje que no tiene fin, al

respecto, PETERSEN Peter. (1947:73). Nos dice:

“El hombre puede aumentar la luz natural de su razón debido a que el intelecto señala a la voluntad lo que debe elegir; le expone las mejores ideas y principios para actuar. Así cada hombre puede reconocer lo justo y aprender a vencer sus pasiones y consentir que su voluntad solo acepte lo verídico y bueno”. (p. 73)

Continua Epícteto citado por STAMATEAS Bernardo. (2) (2008) que señala: “Si buscas algo bueno, búscalo en ti mismo hasta que lo encuentres”. (p. 17).

### **Nuevas prácticas laborales**

Los líderes que transforman con éxito sus empresas hacen correctamente ocho cosas (y las hacen en el orden correcto) afirma:

KOTTLER John P. citado por KAPLAN Robert S. Y otros. (2016:79,89).

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Formar una coalición conductora poderosa
3. Crear una visión
4. Comunicar la visión
5. Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión
6. Planificar y crear triunfos a corto plazo
7. Consolidar los progresos y aumentar el cambio
8. Institucionalizar los nuevos enfoques.

La modernización del Estado conlleva a realizar nuevas prácticas laborales para salir de la rutina y la dejadez intelectual, las creencias y comportamientos positivos cobran vital importancia para crear nuevas oportunidades para contribuir a la optimización de la gestión institucional

GUTIERREZ Carlos. (2009) nos dice al respecto:

“Todas las creencias crean comportamientos y acciones”.

“Aferrarnos a nuestras creencias hace más difícil adquirir nuevas. Ábrete o expande al cambio de percepciones para crear nuevas experiencias”.

“No esperes a que las oportunidades lleguen. Crea oportunidades a través de tus deseos y acciones”. (pp. 39, 41, 221).

Las nuevas prácticas incluyen la modificación de las estructuras organizacionales, para hacerlas más simples y flexibles en la toma de decisiones para crear valor a menor costo, así lo dicen:

KAPLAN Robert S. Y otros. (2016:22) manifiesta: “Los directivos deben crear un nuevo espacio organizacional en el que estas competencias puedan desarrollarse. Existen tres posibles medios para hacerlo”. Los directivos pueden:

- Crear nuevas estructuras organizacionales dentro de los límites corporativos, en los que se puedan desarrollar nuevos procesos.
- Escindir una organización independiente desde la organización actual y desarrollar en ella los nuevos procesos y valores que son necesarios para resolver el nuevo problema.
- Adquirir una organización diferente cuyos procesos y valores encajen lo mejor posible con los requisitos de la nueva tarea.

“Una empresa puede superar a sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo. O ambas cosas”. (pp. 22, 122)

Además, CUAHTEMOC (ACENTO EN LA E) Sánchez Carlos. (2013) dice: “Debemos hacer las cosas cuando se tienen que hacer. No antes ni después”.

“No basta con que nuestros actos sean éticos. La ética se da por sentada. Lo que convierte nuestros actos en sobresalientes son las formas”.

Las formas de calidad deben tener cuatro requisitos:

1. Hazlo bien
2. Hazlo rápido
3. Hazlo con enfoque
4. Hazlo con cortesía (pp. 14, 25).

Cuanto más pequeña es la organización, más posibilidades de éxito tendrá con respecto a su competencia, reducirá sobrecostos laborales y recursos para su mantenimiento, no hacerlo así, se corre el riesgo de perecer ante la aparición de nuevas formas de organización que surgen

cada día con sentido de innovación, según PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. (1982):

“En las buenas empresas todo podría resumirse en la filosofía de que “lo pequeño es hermoso”, “cuanto más pequeño, más eficiente”. (p. 110).

Así mismo, HAMMER Michael & CHAMPY James. (1994) afirma: “En la ejecución de un proceso debe intervenir el menor número posible de personas”. (p. 151).

Continúa HERMAN Roger E. (1998) al señalar que: “Los reducidos tiempos de entrega se convertirán en norma”. (p. 23).

Por su parte BLAS JIMENEZ Pedro. (2015) sostiene: “Para sobresalir es indispensable ir más allá de la simple ejecución del trabajo, se requiere un sentido de innovación”.

“Es un hecho que los grupos durante años se concentran en hacer solamente lo que se les ordena, sin mostrar iniciativa alguna”. (p. 113)

Finalmente, STAMATEAS Bernardo. (2010) confirma en forma categórica que: “La vida es la única oportunidad que tenemos para hacer algo que valga la pena”. (p. 107).

### **2.3 Bases conceptuales**

El presente estudio tiene como base la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, este se declara en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

#### **3.1 Ámbito**

Será tomado en cuenta los datos a obtenerse en la Municipalidad Provincial de Ambo en el periodo de 4 meses; de julio a octubre del 2019.

#### **3.2 Población**

La población de estudio lo constituirán 120 personas, siendo funcionarios, directivos y servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Ambo, por ser personas conocedoras de la problemática que realizan diversas labores de gestión. Se excluye al personal contratado por no tener permanencia en la Institución.

**TABLA Nº 01  
POBLACIÓN**

<b>N</b>	<b>COMPONENTES DE LA POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
N1	Funcionarios	10
N2	Directivos	14
N3	Servidores civiles	96
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

**Fuente:** CAP de la MPA

**Elaboración:** Propia

### 3.3 Muestra

Los elementos objeto de estudio, tienen las mismas características, diferenciándose solo por las labores que realizan (funcionarios directivos y servidores civiles), siendo así una población homogénea. Para hallar la muestra se aplicaron las formulas estadísticas hallándose una muestra representativa de 92 sujetos que equivale al 76.67 % de una población de 120 sujetos. Para llevar a cabo la presente investigación se determinó un tamaño de muestra óptima, considerando un nivel de confianza de 95% con un máximo de error de 5%; para ello se utilizó la siguiente fórmula.

**Muestra Inicial (n).**

$$n = \frac{(Z^2) (p \times q)}{(E^2)}$$

Dónde:

<b>n</b> = Tamaño de la muestra	=?
<b>p</b> = Probabilidad de éxito 50%	= 0.5
<b>q</b> = Probabilidad de fracaso 50%	= 0.5
<b>E</b> = Límite de error probable 5%	= 0.05
<b>Z</b> = Distribución normal estándar 95%	= 1,96
<b>N</b> = Población de estudio	= 120

Reemplazando:

**Muestra inicial = n1**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 384$$

**Muestra Ajustada = n**

Seguidamente ajustamos la muestra obtenida con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Reemplazando la fórmula:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{120}}$$

$$n = 91.61033797$$

$$\mathbf{n = 92}$$

Para hallar la frecuencia porcentual simple se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{n}{N}$$

Reemplazando:

$$f = \frac{92}{120} = 0.766666667$$

**TABLA N° 02**  
**MUESTRA**

<b>N</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>MUESTRA</b>
N1	Funcionarios	10	0.766666667	8
N2	Directivos	14	0.766666667	10
N3	Servidores civiles	96	0.766666667	74
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	0.766666667	<b>92</b>

**Fuente:** CAP de la MPA

**Elaboración:** Propia

### **Unidades de Análisis**

Será considerados como unidades de análisis la relación que existe entre las variables independiente y dependiente a nivel de indicadores.

## **3.4. Nivel y tipo de estudio**

### **3.4.1 Nivel de investigación**

Será una investigación no experimental transversal (transeccionales) descriptiva sin precisar sentido de causalidad; de acuerdo a la finalidad de la investigación. Según HERNANDEZ SAMPIERI (2003: 276):

“En los diseños transaccionales correlacionales/causales, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifiestos) o están ocurriendo durante el desarrollo del estudio, y el investigador las (os) observa y reporta.

La presente investigación, según Hernández Sampieri corresponde al nivel Correlacional porque se interesa por determinar el grado de relación existente entre las variables de interés de la presente investigación, tales como: la capacitación continua del servidor civil para contribuir con la modernización de la gestión municipal en la Provincia de Ambo – 2019, y porque además se utilizará la técnica

estadística de análisis de correlación para determinar el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados que aparecen en determinado momento y para precisar las circunstancias en que se presentan.

### **Estudio Descriptivo**

Nos permite describir los conceptos teóricos con los que se fundamenta la variable independiente.

### **Tipo de Estudio**

De acuerdo al propósito de la investigación, y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio se orienta a ser una investigación aplicada de tipo no experimental - correlacional.

Para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoya en la definición de los términos y conceptos del aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas para contribuir en la modernización de la gestión municipal de la Provincia de Ambo – 2019.

RODRIGUEZ, Miguel (1986: 38-41). Nos dice al respecto:

Sobre tipos de investigación científica, (b) La investigación aplicada. Persigue el logro del objetivo pragmático de la ciencia, para cumplir con las exigencias de la utilidad social de los conocimientos científicos, y para incrementar el dominio humano sobre los fenómenos de la realidad con la mayor eficiencia y racionalidad posibles. Explicando sobre uno de los ámbitos, dice: “(ii) las tecnologías sociales, como la ‘ingeniería social’ (que comprende la planificación y la programación), la racionalización administrativa, la formulación y evaluación de proyectos, etc”. Explicando sobre la orientación de la investigación aplicada dice, “(b.1) producción de tecnología sustantiva, es decir, de normas y procedimientos para la aplicación de los resultados de la investigación básica a la solución de problemas prácticos.

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2003: 121):

Para Una investigación de tipo correlacional tienen como propósito la relación que exista\_entre dos o más conceptos, categoría o variables (en un contexto en particular)” y, lo simboliza **X-----Y**, es sustantiva porque se trata de responder a los

problemas teóricos o sustantivos. En tal sentido la investigación está orientada a diagnosticar, examinar, y analizar la gestión de la Municipalidad, orientada a optimizar la Calidad de Gestión Gerencial al mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de sus recursos y el control gerencial.

Para KERLINGER, Fred (1988: 394-395):

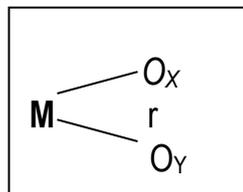
La investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en el cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes.

Son interesantes los datos que nos proporciona, nos dice además “Los investigadores deben tomar las cosas como son y tratar de analizarlas”, “En resumen, la probabilidad de que  $x$  este “realmente” relacionada con  $y$  es mayor en la situación experimental que en la no experimental, porque el control de  $x$  es mayor.

Por ello, nuestro tipo de investigación es no experimental – correlacional, aplicada.

### 3.5 Diseño de investigación

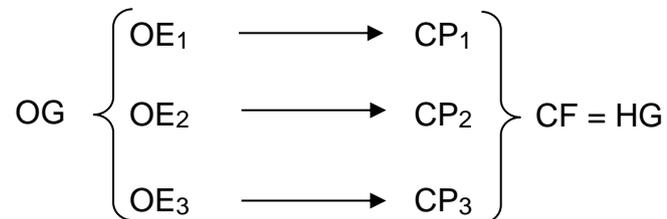
El diseño está en función al método que se utiliza en la investigación será el correlacional, se grafica de la siguiente manera:



En este esquema **M** es la muestra en la que se realiza 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.

Debido a la naturaleza de la materia de investigación, responde al de una investigación por objetivos de acuerdo al esquema siguiente:



Dónde:

OG = Objetivo General

CF = Conclusión Final

HG = Hipótesis General

OE = Objetivo Especifico

CP = Conclusión Parcial

La representación de las acciones antes descritas, la consideramos a continuación:

### **Prueba de Porcentajes**

Cuando se trata de probar Hipótesis por medio de cuestionarios los cálculos de porcentaje en cada inciso de las preguntas se resuelven aplicando la siguiente formula:

$$\frac{NE}{NF} = \frac{100\%}{X\%}$$

$$X = \frac{(NF) \times (100)}{NE}$$

**Dónde:**

NE = Número total de encuestados.

NF =Número de frecuencia en cada opción.

### La Prueba $\chi^2$ (Chi Cuadrado)

La fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

$O_i$  = Frecuencia observada

$E_i$  = Frecuencia esperada

### Acciones para aplicar la prueba $\chi^2$ (ji-cuadrada)

- Anotar los valores de los símbolos que se van a utilizar.
- Construir un cuadro con los datos.
- Reemplazar los datos en la fórmula.
- Aceptar o rechazar hipótesis.
- Tomar decisiones.

## 3.6. Técnicas e instrumentos

### 3.6.1 Técnicas de Investigación

Se utilizará los siguientes:

- Sistematización bibliográfica: de todas las fuentes textuales relacionadas al problema.
- Sistematización hemerográfica: Que permitirá seleccionar los textos, diccionarios, normas legales revistas y periódicos con artículos científicos que apoyen nuestra investigación.
- Encuesta: Este medio de recolección de datos se aplicará a la Unidad de Análisis compuesto por los funcionarios,

directivos y servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Ambo. Mediante la formulación de preguntas claras, concisas, concretas elaboradas considerando los indicadores de las variables del estudio.

- Cuestionario: Por medio de esta técnica recabaremos información a gran escala a través de preguntas impresas que no implican dificultad para emitir la respuesta, de esta forma las unidades de análisis encuestados responderán de acuerdo a sus criterios.
- Observación: Es una de las técnicas más importantes, que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta de nuestros encuestados.

### **3.6.2 Instrumentos de Investigación**

- Ficha de trabajo bibliográfico
- Ficha de trabajo hemerográfico
- Cuestionario de encuesta de opinión

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

#### **a) La validación del instrumento.**

La validación del instrumento, Para Hernández (2006) “la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuando mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar la (s) variable/s) que pretende medir”. (Hernández, 2006, p.284).

Por consiguiente, para la validación del instrumento se siguió los pasos descritos por Sampieri.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario previamente preparado; se incluyó preguntas de opinión, orientados a la capacitación continua del servidor civil para contribuir en la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de

Ambo – 2019, en la cual la unidad de análisis fue sometida a la prueba empírica.

Validación de contenido. El cuestionario estaba orientado a representar el contenido del concepto de las variables principales: “La capacitación continua del servidor civil” y la “gestión municipal”, que se encuentran relacionados de uno a uno. Se cumplió con esta condición por lo que está correctamente validado.

Validación de criterio. El cuestionario estaba respaldado por juicio de expertos, indistintamente con grados de Magíster y Doctor, sobre el concepto de las variables principales. Se cumplió con esta condición, por lo que está correctamente validado.

Validación de constructo. El instrumento tiene reforzado por la inclusión del mapa de concepto de los indicadores como unidad de medida que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde; de los indicadores de las variables principales “La capacitación continua del servidor civil” y la “gestión municipal”, e cumplió con esta condición, por lo que, está correctamente validado.

## b) Confiabilidad del instrumento

Para la prueba de confiabilidad de la escala de valoración del cuestionario, se aplicó la prueba estadística Alfa de Cronbach; la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

Este valor se determinó empleando MS Excel lo que permite calcular fácilmente esta fórmula a partir de la creación de una Tabla de Datos en que las columnas representan las variables (preguntas), las filas los individuos y los valores el valor señalado por el encuestado, de acuerdo con la Escala de Likert empleada. Los resultados para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach aplicando el cuestionario de 13 ítems a una muestra piloto de 92 personas se muestran en la Tabla 2.

	Alfa de Cronbach	
	Varianza de los ítems	SPSS (22)
Likert_5	0.88	0.71

**Tabla 3. Valores obtenidos para el alfa de Cronbach**

De estos valores se observa:

- a) Para el caso de la escala de Likert de 5 puntos se tendrá calculando la varianza de los ítems un valor de 0.88 que se encontraría dentro del límite de 0.7 a 0.9 que indica una buena consistencia interna para esta escala. El cálculo con el SPSS o el programa Factor se encuentra en el límite inferior ya señalado. La coincidencia entre estos dos últimos valores se explica pues realmente en ambos casos se está utilizando el mismo método de cálculo con matrices de correlación de Pearson.

### 3.7. Procedimiento

- a) Definición del problema general y específicos de la investigación.
- b) Determinación del objetivo general y específicos de la investigación.

- c) Establecimiento de la hipótesis general, y específicas de la investigación.
- d) Determinación de la población.
- e) Establecimiento del tamaño de la muestra aplicando la fórmula descrita

**En el desarrollo se hará las siguientes acciones:**

- f) Aplicación del cuestionario a la muestra definida.
- g) Acopio de la información proveniente del cuestionario aplicado en el trabajo de gabinete.
- h) Tabulación de la información siguiendo los procedimientos estadísticos.
- i) Elaboración de los cuadros y gráficas estadísticas analizados, interpretados y expresado en conclusiones.
- j) La información bibliográfica se hará con la finalidad de conocer la opinión de los autores que trataron científicamente el tema de estudio.

### **3.8. Aspectos éticos (consentimiento informado)**

En el anexo 2 se muestra la ficha de consentimiento informado que se hizo de conocimiento del encuestado antes de su llenado respectivo, a fin de que tenga conocimiento del objetivo de la presente encuesta todo tipo de dudas y puedan participar en forma voluntaria en este estudio sin causar ningun efecto posterior.

### **3.9 Tabulación**

Permite ordenar los datos de acuerdo a los indicadores y en relación a los objetivos de la investigación y a la hipótesis de trabajo; considerando el tamaño de la muestra se aplicará la forma manual en una hoja de cálculo en Excel.; dónde se aplicarán las formulas estadística para la presentación de los resultados y elaboración de los gráficos estadísticos y para la prueba y contrastación de la hipótesis se empleará la Ji-Cuadrada.

### **3.10 Análisis de datos**

Permitirá ordenar, clasificar y presentar los resultados en cuadros estadísticos y gráficas; el análisis de la información estará orientado a probar la hipótesis; mediante el porcentaje y la ji cuadrado.

En esta parte de la investigación, se presentarán los resultados obtenidos a través de los diferentes procedimientos de análisis e interpretación, complementando con el proceso de verificación y validación de las hipótesis planteadas, para el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

Los datos a recolectarse a través de los instrumentos de investigación, estarán registrados en tablas de tal manera que pueda ser posible el análisis de cada uno de los mismos tanto en forma cualitativa como en forma cuantitativa.

El análisis y la demostración científica de los resultados, se hará a través de la prueba de la Ji – Cuadrada, en dichos casos, la prueba servirá para establecer, si hay diferencia significativa entre las estimaciones, vale decir, si son verdades o no las observadas o estimadas frente a lo esperado o teórico, para todo ello se utilizarán los procedimientos establecidos en la fórmula de Ji Cuadrado, empezando desde la tabulación el análisis y la presentación de los resultados finales.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Análisis descriptivo**

En esta etapa del trabajo de investigación se presentan los resultados obtenidos a través del análisis e interpretación, complementados con la verificación y validación de la hipótesis planteada, lográndose así los objetivos propuestos en la investigación.

Los datos recolectados a través de los instrumentos de investigación fueron registrados en cuadros, tablas y gráficos de tal manera que fuese posible el análisis de cada uno de los mismos en forma cualitativa como en forma cuantitativa.

En el caso de la prueba de la Ji- cuadrada sirve para establecer si hay diferencia significativa entre las estimaciones, vale decir, si es verdad o no lo observado o estimado frente a lo esperado o lo teórico.

#### **4.2 Análisis inferencial y contrastación de hipótesis**

##### **INDICADOR:**

1.- A la pregunta:

¿Cree usted que la voluntad de cambio logrará dar por superado la creencia de lo eterno de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 03**  
**VOLUNTAD DE CAMBIO VS. CREENCIA DE LO ETERNO**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
a	Totalmente	25		27.17	
b	Gran Medida	21		22.83	
c	Alguna Medida	37		40.22	
d	Poca Medida	9		9.78	
e	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>				
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	25	18.40	6.60	43.56	2.37	C=5-1=4
G.M	21	18.40	2.60	6.76	0.37	F=1-1=0
A.M	37	18.40	18.60	345.96	18.80	
P.M	9	18.40	-9.40	88.36	4.80	
N		18.40	-18.40	338.56	18.40	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>44.74</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 03 el 100.00 % (92) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la voluntad de cambio para dar por superado la creencia de lo eterno en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba X<sup>2</sup>

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 44.74$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 44.74 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

2.- A la pregunta:

¿Cree usted que la especialización académica del personal logrará romper el mito del personal preparado para todo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 04**  
**ESPECIALIZACION ACADEMICA VS. PREPARADO PARA TODO**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	24		26.09	
<b>B</b>	Gran Medida	22		23.91	
<b>C</b>	Alguna Medida	46		50.00	
<b>D</b>	Poca Medida				
<b>E</b>	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>				
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	24	18.40	5.60	31.36	1.70	C=5-1=4
G.M	22	18.40	3.60	12.96	0.70	F=1-1=0
A.M	46	18.40	27.60	761.76	41.40	
P.M		18.40	-18.40	338.56	18.40	
N		18.40	-18.40	338.56	18.40	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>80.61</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 04 el 100.00% (92) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la especialidad académica del personal para lograr romper el mito del personal preparado para todo en la gestión de la Municipalidad Provincial de Ambo.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 80.61$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 80.61 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que las unidades de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coinciden en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

3.- A la pregunta:

¿Cree usted que el aprendizaje creativo logrará superar la falta de capacitación del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA Nº 05**  
**APRENDIZAJE CREATIVO VS. FALTA DE CAPACITACIÓN**

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	6		6.52	
<b>B</b>	Gran Medida	28		30.43	
<b>C</b>	Alguna Medida	40		43.48	
<b>D</b>	Poca Medida	18		19.57	
<b>E</b>	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>				
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	6	18.40	-12.40	153.76	8.36	C=5-1=4
G.M	28	18.40	9.60	92.16	5.01	F=1-1=0
A.M	40	18.40	21.60	466.56	25.36	
P.M	18	18.40	-0.40	0.16	0.01	
N		18.40	-18.40	338.56	18.40	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>57.13</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 05 el 100.00% (92) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje creativo para lograr superar la falta de capacitación de del personal de la gestión de la Municipalidad Provincial de Ambo.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 57.13$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 57.13 > X^2 c = 9.49$

6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , Vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

4.- A la pregunta:

¿Cree usted que la identificación de talentos del personal logrará superar la inteligencia no probada de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 06**  
**IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS VS. INTELIGENCIA NO PROBADA**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	6		6.52	
<b>B</b>	Gran Medida	25		27.17	
<b>C</b>	Alguna Medida	46		50.00	
<b>D</b>	Poca Medida	12		13.04	
<b>E</b>	Ninguna		3		3.26
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>96.74</b>	<b>3.26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X<sup>2</sup> (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	6	18.40	-12.40	153.76	8.36	C=5-1=4
G.M	25	18.40	6.60	43.56	2.37	F=1-1=0
A.M	46	18.40	27.60	761.76	41.40	
P.M	12	18.40	-6.40	40.96	2.23	
N	3	18.40	-15.40	237.16	12.89	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>67.24</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 06 el 96.74% (89) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la identificación de talentos del personal para lograr superar la inteligencia no probada de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo. Mientras que un 3.26% (3) de la muestra consideraron lo contrario.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 67.24$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 67.24 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

5.- A la pregunta:

¿Cree usted que las condiciones favorables de trabajo lograrán romper el mito del abandono de sí mismo en el personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA Nº 07**  
**CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO**  
**VS. ABANDONO DE SI MISMO**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	28		30.43	
<b>B</b>	Gran Medida	24		26.09	
<b>C</b>	Alguna Medida	31		33.70	
<b>D</b>	Poca Medida	6		6.52	
<b>E</b>	Ninguna		3		3.26
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>96.74</b>	<b>3.26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Critico
T	28	18.40	9.60	92.16	5.01	C=5-1=4
G.M	24	18.40	5.60	31.36	1.70	F=1-1=0
A.M	31	18.40	12.60	158.76	8.63	
P.M	6	18.40	-12.40	153.76	8.36	
N	3	18.40	-15.40	237.16	12.89	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>36.59</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 07 el 96.74% (89) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de las condiciones favorables de trabajo lograra romper el mito del abandono de sí mismo en el personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo. Mientras que un 3.26 % (3) de la muestra consideraron lo contrario.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 36.59$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 36.59 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

6.- A la pregunta:

¿Cree usted que la mejora continua del servicio logrará superar la actitud de indiferencia del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 08**  
**MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO**  
**VS. ACTITUD DE INDIFERENCIA**

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	18		18.84	
<b>B</b>	Gran Medida	28		30.43	
<b>C</b>	Alguna Medida	34		36.96	
<b>D</b>	Poca Medida	9		9.78	
<b>E</b>	Ninguna		3		3.26
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>96.74</b>	<b>3.26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	18	18.40	-0.40	0.16	0.01	C=5-1=4
G.M	28	18.40	9.60	92.16	5.01	F=1-1=0
A.M	34	18.40	15.60	243.36	13.23	
P.M	9	18.40	-9.40	88.36	4.80	
N	3	18.40	-15.40	237.16	12.89	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>35.93</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 08 el 96.74% (89) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la mejora continua del servicio logrará superar la actitud de indiferencia del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo. Mientras que un 3.26% (3) de la muestra consideraron lo contrario.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 35.93$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 35.93 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

7.- A la pregunta:

¿Cree usted que experiencia del personal contribuirá con la superación de las malas costumbres laborales de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 09**  
**EXPERIENCIA DEL PERSONAL VS. COSTUMBRE**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	12		13.04	
<b>B</b>	Gran Medida	28		30.43	
<b>C</b>	Alguna Medida	21		22.83	
<b>D</b>	Poca Medida	28		30.43	
<b>E</b>	Ninguna		3		3.26
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>96.74</b>	<b>3.26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Critico
T	12	18.40	-6.40	40.96	2.23	C=5-1=4
G.M	28	18.40	9.60	92.16	5.01	F=1-1=0
A.M	21	18.40	2.60	6.76	0.37	
P.M	28	18.40	9.60	92.16	5.01	
N	3	18.40	-15.40	237.16	12.89	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>25.50</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 09 el 96.74% (89) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la experiencia del personal que contribuirá con la superación de las malas costumbres laborales de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo. Mientras que un 3.26% (3) de la muestra consideraron lo contrario.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 25.50$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 25.50 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

8.- A la pregunta:

¿Cree usted que el entrenamiento continuo del personal permitirá romper con la rutina diaria de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA N° 10**  
**ENTRENAMIENTO CONTINUO VS. RUTINA DIARIA**  
**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
A	Totalmente	24		26.09	
B	Gran Medida	34		36.96	
C	Alguna Medida	34		36.96	
D	Poca Medida				
E	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	
	<b>TOTALES</b>		<b>92</b>		<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	24	18.40	5.60	31.36	1.70	C=5-1=4
G.M	34	18.40	15.60	243.36	13.23	F=1-1=0
A.M	34	18.40	15.60	243.36	13.23	
P.M		18.40	-18.40	338.56	18.40	
N		18.40	-18.40	338.56	18.40	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>64.96</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 10 el 100.00 % (92) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia que el entrenamiento continuo del personal permitirá romper con la rutina diaria de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 64.96$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 64.96 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

**INDICADOR:**

9.- A la pregunta:

¿Cree usted que las nuevas prácticas laborales contribuirán con el cumplimiento de los procedimientos administrativos reglamentados de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

**TABLA Nº 11**  
**NUEVAS PRÁCTICAS LABORALES VS.**  
**PROCEDIMIENTO REGLAMENTADO**

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
A	Totalmente	25		27.17	
B	Gran Medida	39		42.39	
C	Alguna Medida	25		27.17	
D	Poca Medida	3		3.26	
E	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>92</b>		<b>100</b>	
	<b>TOTALES</b>		<b>92</b>		<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

UNIDAD MEDIDA	O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub>	Valor Crítico
T	25	18.40	6.60	43.56	2.37	C=5-1=4
G.M	39	18.40	20.60	424.36	23.06	F=1-1=0
A.M	25	18.40	6.60	43.56	2.37	
P.M	3	18.40	-15.40	237.16	12.89	
N		18.40	-18.40	338.56	18.40	
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>0.00</b>		<b>59.09</b>	<b>9.49</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 11 el 100.00 % (92) de la unidad de medida formada por la muestra manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de las nuevas prácticas laborales contribuirán con el cumplimiento de los procedimientos reglamentarios de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo.

Para conocer si los datos obtenidos son verdaderos o debidos al azar o errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba  $X^2$

1. Nivel de significación  $\alpha = 0.05$
2. Grados de libertad:  $gl = 4$
3. Aplicación de la prueba  $X^2 = 59.09$
4. Valor crítico  $X^2 c = 9.49$
5. Comparación  $X^2 = 59.09 > X^2 c = 9.49$
6. Conclusión: El valor calculado de la Prueba  $X^2$  es mayor que  $X^2 c$ , vale decir que sí hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar que la unidad de medida expresada por la muestra tomada de la Municipalidad Provincial de Ambo en mayoría coincide en afirmar que si existe una fuerte incidencia.

### **Contrastación de las hipótesis secundarias**

#### **Primera hipótesis específica**

##### **H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula**

Si el personal no aprende nuevas aptitudes, entonces no se logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

##### **H<sub>1</sub> = Hipótesis Alternativa**

Si el personal aprende nuevas aptitudes, entonces se logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

TABLA N° 12

**APRENDIZAJE DE NUEVAS APTITUDES VS.  
CARENCIA DE COMPETENCIA**

DIMENSIONES		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
		a	B	C	d	e
1.1	Voluntad de cambio vs. Creencia de lo eterno	25	21	37	9	
1.2	Especialización académica vs. Preparado para todo	24	22	46		
1.3	Aprendizaje creativo vs. Falta de capacitación	6	28	40	18	
<b>TOTALES</b>		<b>55</b>	<b>71</b>	<b>123</b>	<b>27</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	55		19.93	
<b>B</b>	Gran Medida	71		25.72	
<b>C</b>	Alguna Medida	123		44.57	
<b>D</b>	Poca Medida	27		9.78	
<b>E</b>	Ninguna				
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>276</b>		<b>100.00</b>	
	<b>TOTALES</b>	<b>276</b>		<b>100.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>O<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>O<sub>i</sub> - E<sub>i</sub></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup>/E<sub>i</sub></b>	<b>Valor Crítico</b>
T	55	55.20	-0.20	0.04	0.00	C=5-1=4
G.M	71	55.20	15.80	249.64	4.52	F=3-1=2
A.M	123	55.20	67.80	4596.84	83.28	4*2=8
P.M	27	55.20	-28.20	795.24	14.41	
N		55.20	-55.20	3047.04	55.20	
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>276</b>	<b>0.00</b>		<b>157.41</b>	<b>15.51</b>

Fuente: Elaboración propia

$$X^2 = 157.41$$

$$\text{Número de Filas (n)} = 3-1 = 2$$

$$\text{Número de Columnas (M)} = 5-1 = 4$$

$$\text{Probabilidad } \alpha = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad, gl} = 8$$

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 15.51

Como la  $X^2 = 157.41 > X^2 c = 15.51$ , entonces se rechaza  $H_0$ .

**Interpretación:**

Dado que, el valor calculado de la prueba  $X^2$  es mayor al valor crítico, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ , a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ .  $H_1 > H_0$ .

De los 276 datos extraídos el 100.00 % (276) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas aptitudes para lograr superar la carencia de competencias de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado con la voluntad de cambio, la especialización académica y el aprendizaje creativo del personal.

**Segunda hipótesis específica****H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula**

Si el personal no aprende nuevas habilidades, entonces no se logrará superar la falta de destrezas en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

**H<sub>2</sub> = Hipótesis Alterna**

Si el personal aprende nuevas habilidades, entonces se logrará superar la falta de destrezas en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

**TABLA N° 13**  
**APRENDIZAJE DE NUEVAS HABILIDADES VS.**  
**FALTA DE DESTREZA**

DIMENSIONES		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
		a	b	c	d	e
2.1	Identificación de talentos vs. Inteligencia no probada	6	25	46	12	3
2.2	Condiciones favorables de trabajo vs. Abandono de si mismo	28	24	31	6	3
2.3	Mejora continua del servicio vs. Actitud de indiferencia	18	28	34	9	3
<b>TOTALES</b>		<b>52</b>	<b>77</b>	<b>111</b>	<b>27</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia

#### PRUEBA DE PORCENTAJES

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	52		18.84	
<b>B</b>	Gran Medida	77		27.90	
<b>C</b>	Alguna Medida	111		40.22	
<b>D</b>	Poca Medida	27		9.78	
<b>E</b>	Ninguna		9		3.26
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>267</b>	<b>9</b>	<b>96.74</b>	<b>3.26</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>276</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>O<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>O<sub>i</sub> - E<sub>i</sub></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup>/E<sub>i</sub></b>	<b>Valor Crítico</b>
T	52	55.20	-3.20	10.24	0.19	C=5-1=4
G.M	77	55.20	21.80	475.24	8.61	F=3-1=2
A.M	111	55.20	55.80	3113.64	56.41	4*2=8
P.M	27	55.20	-28.20	795.24	14.41	
N	9	55.20	-46.20	2134.44	38.67	
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>276</b>	<b>0.00</b>		<b>118.28</b>	<b>15.51</b>

**Fuente:** Elaboración propia

$$X^2 = 118.28$$

$$\text{Número de Filas (n)} = 3-1 = 2$$

$$\text{Número de Columnas (M)} = 5-1 = 4$$

$$\text{Probabilidad } \alpha = 0.05$$

$$\text{Grado de Libertad, gl} = 8$$

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 15.51

Como la  $X^2 = 118.28 > X^2 c = 15.51$ , entonces se rechaza  $H_0$

**Interpretación:**

Obtenido el valor calculado de la prueba estadística  $X^2$ , resulta ser mayor que el valor crítico, por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_2$ ), a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ .  $H_1 > H_0$ .

De los 276 datos extraídos el 96.74 % (267) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas habilidades para lograr superar la falta de destrezas del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en la identificación de talentos, condiciones favorables de trabajo y la mejora continua del servicio.

Mientras que el 3.26 % (9) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

### **Tercera hipótesis específica**

#### **H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula**

Si el personal no aprende de nuevas técnicas, entonces no se logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

#### **H<sub>3</sub> = Hipótesis Alterna**

Si el personal aprende de nuevas técnicas, entonces se logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

TABLA N° 14

**APRENDIZAJE DE NUEVAS TÉCNICAS VS.  
MÉTODOS CADUCOS DE TRABAJO**

DIMENSIONES		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
		a	b	c	d	e
3.1	Experiencia del personal vs. Costumbre	12	28	21	28	3
3.2	Entrenamiento continuo vs. Rutina diaria	24	34	34		
3.3	Nuevas prácticas laborales vs. Procedimiento reglamentado	25	39	25	3	
<b>TOTALES</b>		<b>61</b>	<b>101</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
<b>A</b>	Totalmente	61		22.10	
<b>B</b>	Gran Medida	101		36.59	
<b>C</b>	Alguna Medida	80		28.99	
<b>D</b>	Poca Medida	31		11.23	
<b>E</b>	Ninguna		3		1.09
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>273</b>	<b>3</b>	<b>98.91</b>	<b>1.09</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>276</b>		<b>100</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**PRUEBA X<sup>2</sup> (JI CUADRADA)**

<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>O<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>O<sub>i</sub> - E<sub>i</sub></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup>/E<sub>i</sub></b>	<b>Valor Crítico</b>
T	61	55.20	5.80	33.64	0.61	C=5-1=4
G.M	101	55.20	45.80	2097.64	38.00	F=3-1=2
A.M	80	55.20	24.80	615.04	11.14	4*2=8
P.M	31	55.20	-24.20	585.64	10.61	
N	3	55.20	-52.20	2724.84	49.36	
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>276</b>	<b>0.00</b>		<b>109.72</b>	<b>15.51</b>

Fuente: Elaboración propia

$$X^2 = 109.72$$

Número de Filas (n) = 2

Número de Columnas (M) = 4

Probabilidad  $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, gl = 8

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 15.51

Como la  $X^2 = 109.72 > X^2 c = 15.51$ , entonces se rechaza  $H_0$ .

**Interpretación:**

Obtenido el valor calculado de la prueba estadística  $X^2$  resulta ser mayor que el valor crítico, por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_3$ ), a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ .  $H_1 > H_0$ .

De los 276 datos extraídos el 98.91% (273) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas técnicas para lograr superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en la experiencia del personal, el entrenamiento continuo del personal y las nuevas prácticas laborales. Mientras que el 1.09 % (3) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

**Prueba de hipótesis****Hipótesis general****H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula**

Si el servidor civil no se capacita en forma continua, entonces no contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

**H<sub>g</sub> = Hipótesis Alterna**

Si el servidor civil se capacita en forma continua, entonces contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.

TABLA N° 15

**LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL  
VS. GESTIÓN MUNICIPAL**

VARIABLES		ESCALAS				
		5	4	3	2	1
		a	b	c	d	e
1	Aprendizaje de nuevas aptitudes vs. Carencia de competencia	55	71	123	27	
2	Aprendizaje de nuevas habilidades vs. Falta de destreza	52	77	111	27	9
3	Aprendizaje de nuevas técnicas vs. Métodos caducos de trabajo	61	101	80	31	3
<b>TOTALES</b>		<b>168</b>	<b>249</b>	<b>314</b>	<b>85</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA DE PORCENTAJES**

ORD.	ESCALA DE MEDICION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		INCIDE	NO INCIDE	INCIDE	NO INCIDE
a	Totalmente	168		20.29	
b	Gran Medida	249		30.07	
c	Alguna Medida	314		37.92	
d	Poca Medida	85		10.27	
e	Ninguna		12		1.45
	<b>SUB - TOTALES</b>	<b>816</b>	<b>12</b>	<b>98.55</b>	<b>1.45</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>828</b>		<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia

**PRUEBA X2 (JI CUADRADA)**

<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>O<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>O<sub>i</sub> - E<sub>i</sub></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup></b>	<b>(O<sub>i</sub>-E<sub>i</sub>)<sup>2</sup>/E<sub>i</sub></b>	<b>Valor Critico</b>
T	168	165.6	2.40	5.76	0.03	C=5-1=4
G.M	249	165.6	83.40	6955.56	42.00	F=9-1=8
A.M	314	165.6	148.40	22022.56	132.99	4*8=32
P.M	85	165.6	-80.60	6496.36	39.23	
N	12	165.6	-153.60	23592.96	142.47	
<b>TOTAL</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>0.00</b>		<b>356.72</b>	<b>46.17</b>

Fuente: Elaboración propia

356.72

Numero de Filas (n) = 9 – 1 = 8

Número de Columnas (M) = 5 – 1 = 4

Probabilidad  $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, gl = 32

El valor crítico de la prueba, considerando 32 grados de libertad y la probabilidad  $\alpha = 0.05$  es 46.17

Como la  $X^2 = 356.72 > X^2 c = 46.17$ , entonces se rechaza  $H_0$ .

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si los datos son verdaderos y no al azar o a errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba estadística de chi cuadrado, donde el resultado de  $X^2$  es igual a 356.72, mayor al valor crítico que es de 46.17 por tanto; se rechaza la hipótesis nula que niega la existencia de relaciones entre variables y se acepta la hipótesis alterna, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ .  $H_g > H_0$ .

De los 828 datos extraídos el 98.55 % (816) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la capacitación continua del personal para contribuir con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas para superar la carencia de competencias, la falta de destrezas y la aplicación de métodos caducos

de trabajo. Mientras que el 1.45 % (12) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

### 4.3 Discusión de resultados

1. De los 276 datos extraídos el 100.00 % (276) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas aptitudes para lograr superar la carencia de competencias de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado con la voluntad de cambio, la especialización académica y el aprendizaje creativo del personal.

Estos datos confirman la hipótesis **(a)** que tiene como base teórica las referencias bibliográficas citadas, que fueron tratados dentro del marco teórico y que fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo. Coincidiendo con las afirmaciones de:

SALMURRI Ferran (2015) que dice: La inteligencia es la habilidad de adaptarse a los cambios. (p:38

Por su parte TRACY Brian (2008) confirma que:

Puedes mejorar sustancialmente la calidad general de tu vida mucho más rápido de lo que te parece posible. Solo necesitas el deseo de cambiar, la decisión de actuar, la disciplina para practicar los nuevos comportamientos que has elegido y la voluntad de perseverar hasta lograr los resultados deseados. (p:19).

Estas donde estas y eres como eres por ti mismo y por nada más. P:68).

El aprendizaje de nuevas aptitudes pasa por la voluntad de cambio en las personas, donde la rapidez es considerada un estándar de comportamiento en un mundo globalizado cada día más exigente, en la que la educación continua es la base del aprendizaje significativo, tal como manifiestan Derek Curtis Bok citado por SALMURRI Ferran (2015).

Si cree usted que la educación es cara, pruebe con la ignorancia. (p:41).

Nelson Mandela citado por SALMURRI Ferran (2015) que señala: La educación es el arma, más poderosa que puedes usar para cambiar al mundo. (p:54).

El mundo es cada vez, mas pequeño y posible de generar cambio según nuestras aptitudes de simplificar nuestras actividades administrativas a fin de hacer simple lo complejo como un medio de aprendizaje creativo, según refiere TRACY Brian (2008:58).

La ley de la complejidad muestra que puedes simplificar de manera sustancial tu vida si buscas continuamente distintas modalidades de reducir la cantidad de pasos necesarios para completar una tarea. (p:58).

Estos datos fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo.

2. De los 276 datos extraídos el 96.74 % (267) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas habilidades para lograr superar la falta de destrezas del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en la identificación de talentos, condiciones favorables de trabajo y la mejora continua del servicio. Mientras que el 3.26 % (9) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

Estos datos confirman la hipótesis **(b)** que tiene como base teórica las referencias bibliográficas citadas, que fueron tratados dentro del marco teórico y que fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo. Coincidiendo con las afirmaciones de: TRACY Brian (2008):

Cuando trabajas en tareas para las que estas especialmente capacitado y en las cuales tienes experiencia, puedes lograr mucho más en menos tiempo de lo que lograría una persona sin experiencia. (p:50).

La ley de beneficios crecientes dice que cuanto más te centres en las pocas cosas que representan el uso más valioso de tu tiempo, mejor serás en cada una de esas actividades y dedicarás menos tiempo a cada una de ellas. (P:29).

La práctica hace al maestro dice un dicho popular, pues nadie nace con talento predefinido, todo se consigue con la práctica, solo es cuestión de emprender el proceso de mejora continua según manifiesta FERNANDEZ Sergio y SAMSO Raimon (2017):

Talento es una habilidad que te das tu a ti mismo practicando unas diez mil horas mas o menos. Nadie nace con un talento acabado, pero los talentosos lo desarrollan con la practica incansable y apasionada. El talento se hace. (p:21).

Emprender es un proceso de mejora continua. Un aprendizaje constante sistematiza ese proceso de reinención y mejora constante. Crea mecanismos que te fuercen a descatalogar productos y servicios para sustituirlos por versiones mejores. (p:19).

Estos datos fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo.

3. De los 276 datos extraídos el 98.91% (273) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia del aprendizaje de nuevas técnicas para lograr superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en la experiencia del personal, el entrenamiento continuo del personal y las nuevas prácticas laborales. Mientras que el 1.09 % (3) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

Estos datos confirman la hipótesis **(c)** que tiene como base teórica las referencias bibliográficas citadas, que fueron tratados dentro del marco teórico y que fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo. Coincidiendo con las afirmaciones de:

SALMURRI Ferran (2015):

Una experiencia nunca es un fracaso, pues siempre se puede obtener algo positivo. (p:101).

La experiencia es vital para el aprendizaje de nuevas técnicas laborales, es un medio para ir mas allá de la costumbre y la rutina diaria pegada a los procedimientos y reglamentos caducos, que

requieren de un entrenamiento continuo en el aprendizaje diario, como dice TRACY Brian (2008):

Tu vida mejora solo si tu mejoras. (...) El futuro pertenece al competente. (p:86).

Por su parte TEMPLE Ines (2015:76) indica:

El mejoramiento continuo es un hábito que debemos instaurar para mejorar nuestra empleabilidad. (p:76).

En lo que respecta a las nuevas prácticas laborales, diversos autores se manifiestan con sus conocimientos:

TRACY Brian (2008:22)

En esta nueva era ya no hay recompensas por las horas que inviertes, sino por lo que inviertes en esas horas (...) Hoy se paga por resultados, no por actividades. (p:22)

FERNANDEZ Sergio y SAMSO Raimon (2017)

Haz tu trabajo en la mitad de tiempo. (p:116).

TEMPLE Ines (2015)

Los empleos hoy son una relación de dos vías. Se mantendrá en la medida en que ambas estén satisfechas. Nos emplearán en la medida en que agreguemos valor, contribuyamos al resultado, generemos logros concretos. (p:25).

No nos pagan por "ir a trabajar". Nos pagan por agregar valor, por contribuir a los resultados, por cumplir objetivos y metas específicos, por satisfacer necesidades de los clientes. (...) Además, somos los únicos responsables de la vigencia de los servicios y de la relación con nuestro cliente para que este quiera seguir renovando el contrato laboral. (pp:32-34).

Estos datos fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo.

4. De los 828 datos extraídos el 98.55 % (816) de la unidad de medida formada por la muestra, manifestaron que sí existe en alguna medida la incidencia de la capacitación continua del personal para contribuir con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, fundamentado en el

aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas para superar la carencia de competencias, la falta de destrezas y la aplicación de métodos caducos de trabajo. Mientras que el 1.45 % (12) de la unidad de análisis revelaron que no existe ningún grado de incidencia.

Estos datos confirman la hipótesis general que tiene como base teórica las referencias bibliográficas citadas, que fueron tratados dentro del marco teórico y que fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo. Coincidiendo con las afirmaciones de: TRACY Brian (2008):

La vida es el estudio de la atención. Allí adónde va tu atención, allí va tu corazón. Tu capacidad para apartar la atención de actividades de menor valor y dirigirla a actividades de mayor valor es básica para alcanzar lo que te propongas en la vida. (p:26).

Por su parte TEMPLE Ines (2015) señala:

Capacitarnos y aprender nos abre puertas, nos ofrece un universo entero de posibilidades, nos permite contactarnos con otros desde una perspectiva diferente, nos da una dimensión humana distinta, nos permite mantenernos vigentes y competitivos. (...) Aprender no es una cuestión ni de edad ni de universidad, sino de voluntad, ganas y actitud. Capacitarnos en diferentes áreas nos va a permitir una visión más amplia del mundo en que vivimos y ello va a influir en nuestra manera de enfrentar los problemas u oportunidades en cualquier empleo o situación. PP:77-78).

Estos datos fueron confirmados durante la ejecución del trabajo de campo.

## **Contrastación de la hipótesis general**

### **Hipótesis específica (1)**

Con la finalidad de conocer si los datos son verdaderos y no al azar o a errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba estadística de Ji cuadrado, donde el resultado de  $X^2$  es igual a 157.41, mayor al valor crítico que es de 15.51; por tanto se rechaza la hipótesis nula que niega la existencia de relaciones entre variables y se acepta la hipótesis

alterna, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ ; es verdad que, para superar la carencia de la competencia es necesario el aprendizaje de nuevas aptitudes del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Ambo.

### **Hipótesis específica (2)**

Con la finalidad de conocer si los datos son verdaderos y no al azar o a errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba estadística de Ji cuadrado, donde el resultado de  $X^2$  es igual a 118.28, mayor al valor crítico que es de 15.51; por tanto se rechaza la hipótesis nula que niega la existencia de relaciones entre variables y se acepta la hipótesis alterna, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ ; es verdad que, para superar la falta de destrezas del personal es necesario el aprendizaje de nuevas habilidades del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Ambo.

### **Hipótesis específica (3)**

Con la finalidad de conocer si los datos son verdaderos y no al azar o a errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba estadística de Ji cuadrado, donde el resultado de  $X^2$  es igual a 109.72, mayor al valor crítico que es de 15.51; por tanto se rechaza la hipótesis nula que niega la existencia de relaciones entre variables y se acepta la hipótesis alterna, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ ; es verdad que, para superar la aplicación de métodos caducos de trabajo, es necesario el aprendizaje de nuevas técnicas del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Ambo.

### **Hipótesis general (HG)**

Con la finalidad de conocer si los datos son verdaderos y no al azar o a errores de muestreo se procedió a la aplicación de la prueba estadística de Ji cuadrado, donde el resultado de  $X^2$  es igual a 356.72, mayor al valor crítico que es de 46.17; por tanto se rechaza la hipótesis nula que niega la existencia de relaciones entre variables y se acepta la hipótesis

alterna, a la probabilidad de  $\alpha = 0.05$ ; es verdad que, para contribuir con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo, es necesario la capacitación continua del personal.

#### **4.4 Aporte de la investigación**

Como aporte del presente trabajo de investigación, se propone un plan de capacitación continua que responde a la hipótesis planteada: “Si el servidor civil se capacita en forma continua, entonces contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo – 2019”.

Un Plan de capacitación es reconocido como un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. Los cambios en el entorno, han de ser entendidos como oportunidades, no como amenazas. Ir por delante de la competencia puede suponer una ventaja competitiva muy alta, por lo que resulta imprescindible que los empleados adquieran los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias y sean capaces de transferirlas a sus puestos de trabajo.

Para elaborar un plan de capacitación de forma correcta debemos seguir los siguientes pasos:

## PLAN DE CAPACITACIÓN CONTINUA

### **Justificación**

Con la dación de la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, este se declara en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Los recursos humanos al servicio del Estado, no es ajeno a este proceso, debido a que, se denominan servidores civiles en merito a la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, que agrupa a: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley y a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057.

Por su parte el Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público, precisa que, el proceso de capacitación tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados. La capacitación debe ser un estímulo al buen rendimiento y trayectoria del trabajador y un elemento necesario para el desarrollo de la línea de carrera que conjugue las necesidades organizativas con los diferentes perfiles y expectativas profesionales del personal.

El artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1025 señala que los principios de capacitación de los servidores civiles son:

- a) Mejorar la calidad de los servicios públicos brindados a la sociedad.
- b) Atender a las necesidades provenientes del proceso de modernización y descentralización del Estado.
- c) Principios de mérito, capacidad y responsabilidad de los trabajadores, imparcialidad y equidad.
- d) Principios de especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado competitivo y de calidad de formación para el sector público.

Para lograr los resultados que el Estado espera de los servidores civiles, se requiere de un proceso de capacitación continua para el aprendizaje de nuevas aptitudes con especialización académica, para asumir un aprendizaje creativo con voluntad de cambio, se requiere también del aprendizaje de nuevas habilidades para identificar los talentos que hay en las entidades estatales a fin de que puedan realizar labores de trabajo en condiciones favorables, como un proceso de mejora continua del servicio que presta. A todo ello hay que agregar la necesidad del aprendizaje de nuevas técnicas en base a la experiencia personal de las prácticas laborales del servidor.

### **Base legal**

- Ley N° 27658 Ley de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil
- Decreto Legislativo N° 1025 Aprueba normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM.- Aprueban el Reglamento de la Carrera Administrativa.
- Resolución Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE Aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas.

## Objetivos

Que se establezcan han de ser: medibles, alcanzables, retadores, temporizados y concretos para que una vez finalizado el plan de capacitación puedan ser correctamente evaluados.

Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- **Definición de los objetivos de la capacitación:** Son los resultados a los que se quiere llegar con el plan de capacitación. Y para ello es necesario definir dos niveles de objetivos.
- **Objetivos finales:** Indican la conducta que mostrarán los trabajadores al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría del aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta. Un ejemplo de ello es la transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el trabajador realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.
- **Deseo y motivación de la persona:** Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas.

## Detección y análisis de las necesidades

A través de un análisis DAFO podemos identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento, de desarrollo de competencias y habilidades y de desempeño. Para identificar las necesidades de formación de la Institución, se debe comparar las competencias

actuales y las futuras exigidas para cada puesto de trabajo, con el perfil real de cada trabajador.

En la actualidad, los puestos de trabajo cambian rápidamente debido al proceso de adaptación en la modernización del Estado, lo que supone que las exigencias requeridas a los trabajadores también se modifican. Es por esto, que la fase de detección de necesidades se convierte en la pieza clave de todo el proceso de capacitación.

### **Diseño del plan de capacitación**

Una vez detectadas las necesidades de la organización y de los trabajadores, se elabora el contenido del plan, actividades, cursos, talleres, conferencias. La correcta definición de los objetivos del plan de capacitación conlleva tener en cuenta, la información obtenida sobre las necesidades de la organización y los empleados.

### **Elaboración del programa de la capacitación.**

- Contenido a desarrollar
- Identificar el grupo de personas a quienes se capacitará
- Definir las técnicas y ayudas a emplear
- Programación de las fechas y horarios
- Instructores que desarrollarán en programa
- Formulación del presupuesto.
- Financiamiento.
- Difusión del evento

### **Ejecución del plan de capacitación**

Hay que comunicar el plan de capacitación a los trabajadores y proceder a la ejecución de la capacitación, lo que supone que una vez definidos los objetivos generales de la empresa, se crean los programas formativos que a su vez se dividirán en acciones formativas y cursos concretos.

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Buscar y valorar la calidad del material de capacitación.
- Cooperación y motivación del personal de la empresa.
- Buscar la calidad y preparación de los formadores.
- Selección de los trabajadores que van a recibir la capacitación.

### **Evaluación del plan de capacitación**

Se evalúan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo, y se analiza lo que no se ha hecho bien, para mejorarlo en el futuro. Para ello, se realiza un proceso de evaluación en el que se analiza la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización, en base a seis criterios de medición:

- a) Reacción.** En este nivel se mide la reacción que tienen los participantes ante las acciones del plan de capacitación.
- b) Aprendizaje.** Este segundo nivel trata de evaluar ese aprendizaje, para lo que será necesario tener bien definidos los objetivos específicos.
- c) Conducta.** Se define conducta como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a las acciones del plan.
- d) Resultados.** En este nivel, se evalúan los resultados finales obtenidos como consecuencia de la impartición del plan de capacitación.
- e) Toma de examen.** Para medir lo aprendido.
- f) Hacer encuestas.** Sobre la satisfacción del aprendizaje.

### **Implementación de acciones de mejora**

Una vez finalizada la evaluación del plan de capacitación impartido, el responsable debe realizar un informe en el que describa los resultados obtenidos y en base a ellos, proponer una serie de acciones

preventivas de mejora. En caso de detectar alguna desviación importante se debe proponer una acción correctiva.

## CONCLUSIONES

En base al trabajo de campo, los resultados obtenidos y a la confirmación de la hipótesis planteada se concluye que:

1. El aprendizaje de nuevas aptitudes fundamentado en la voluntad de cambio, especialización académica y el aprendizaje creativo tiene incidencia sobre las carencias de competencias que tiene como base la creencia de lo eterno, preparado para todo, y falta de capacitación del personal de la Municipalidad Provincial de Ambo.
2. El aprendizaje de nuevas habilidades fundamentado en la identificación de talentos, condiciones favorables de trabajo y la mejora continua del servicio, tiene incidencia sobre la falta de destrezas del personal en cuanto a la inteligencia no probada, abandono de sí mismo y su actitud de indiferencia en la Municipalidad Provincial de Ambo.
3. El aprendizaje de nuevas técnicas fundamentado en la experiencia del personal, el entrenamiento continuo y la aplicación de nuevas prácticas laborales, tiene incidencia sobre los métodos caducos de trabajo aplicado por el personal en cuanto a las costumbres, rutina diaria y un procedimiento reglamentado en la Municipalidad Provincial de Ambo.
4. La capacitación continua del servidor civil fundamentado en el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y el aprendizaje de nuevas técnicas tiene incidencia sobre la gestión municipal en cuanto a las carencias de competencias, falta de destrezas y la aplicación de métodos caducos de trabajo en la Municipalidad Provincial de Ambo.

## **SUGERENCIAS**

En base a las conclusiones de la presente investigación se formula las siguientes sugerencias al Alcalde Provincial de la Municipalidad de Ambo.

1. Autorizar la asignación presupuestal anual para la programación de un plan de capacitación continua del servidor civil dependiente de la Municipalidad Provincial de Ambo, para lograr el aprendizaje de nuevas aptitudes del personal permanente a base de la voluntad de cambio, especialización académica y un aprendizaje creativo, como un medio para superar las carencias de capacitación o la creencia del conocimiento eterno.
2. Autorizar a la Jefatura de Recursos Humanos se elabore un examen psicológico al personal de la Municipalidad Provincial de Ambo, para identificar talentos que en condiciones favorables de trabajo se logre una mejora continua del servicio para superar el abandono de sí mismo y actitudes de indiferencia ante el administrado que realiza tramites diarios.
3. Autorizar a la Jefatura de Recursos Humanos se realice un examen escalafonario del servidor civil permanente de la Municipalidad Provincial de Ambo a fin de identificar las experiencias laborales e intelectuales del personal, para reglamentar su actualización académica mediante un proceso de capacitación continua.
4. Autorizar la capacitación continua del servidor civil en la gestión municipal de la Provincia de Ambo como un medio para lograr el aprendizaje de nuevas aptitudes, nuevas habilidades y nuevas técnicas para superar la carencia de competencias, falta de destreza y la aplicación de métodos caducos de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ley N° 27658 Ley de Modernización de la Gestión del Estado.
2. Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil.
3. RESOLUCIÓN PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 141-2016-SERVIR-PE Aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”.
4. Decreto Legislativo N° 1025, aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público.
5. RENGIFO MACO Rina Mercedes. “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017”. Tesis para optar el Grado Académico de: Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Perú. 2018.
6. AGUILAR ZAPANA Juana María y MARLO LEON Olga Giuliana. “Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque 2015”. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración pública en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipan. Lambayeque 2016.
7. MEDINA PROAÑO Faira. “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional”. Tesis para optar el Grado de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Quito. 2014.
8. BLAS JIMENEZ Pedro. “El liderazgo y el éxito empresarial”. Primera reimpresión Editorial san Marcos. E.I.R.L. Perú. 2015.
9. SOVERO HINOSTROZA Franklin V. Diccionario peruano de pedagogía. AFA Editores Importadores S.A. Perú. 2013.
10. STAMATEAS Bernardo. *Quiero un cambio principios para alcanzar tu máximo potencial*. Ediciones B. Argentina S.A. 2da Reimpresión. Argentina. 2010.

11. CRUZ Camilo. *Los genios no nacen... se hacen. Como programar tu mente para triunfar y ser feliz*. Editorial Taller del Éxito Segunda Reimpresión. Colombia. 2008.
12. HERMAN Roger E. "Turbulencia, retos y oportunidades en el mundo del trabajo". Impreso en D`Vinni Editorial Ltda. Colombia. 1998.
13. KOTLER Philip y CASLIONE John A. "Caótica, administración y marketing en tiempos de caos". Editorial Norma. Colombia. 2010.
14. GUTIERREZ Carlos. *Sabiduría en acción dominando nuestras vidas y expandiendo nuestra percepción para curar nuestro mundo interior y exterior*. Editorial Punto & Grafía S.A.C. Lima Perú. 2009.
15. MAXWELL John C. *Actitud de vencedor la clave del éxito personal*. 7° Impresión. Editorial Caribe. EE.UU. 2008.
16. ARMENDARIZ CUBA DE PIEROLA Temistocles. *Psicología del aprendizaje*. Editorial Universo S.A. Lima Perú. 1984.
17. CHAVEZ Uberto. *Comunicación desafío del presente y del futuro*. Editorial Asociación Grafica Educativa. Lima Perú. 1994.
18. RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y VIOLANT HOLTZ Verónica. *Aprendizaje creativo continuo, cuando aprender es emprender*. Editorial Trillas. México. 2006.
19. DESCALZI Guillermo. *Educación y autorrealización*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. 1996.
20. CPT – TELEDATA. *Una introducción al concepto de la administración de la calidad total*. Impreso en MIGLIORI Graf E.I.R.L. Lima Perú. 1994.
21. STAMATEAS Bernardo. (2) *Autoboicot las trampas mentales que me impiden creer en mí*. Editorial Planeta. Argentina. 2008.
22. DAVENPORT Thomas O. *Capital humano creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ediciones Deusto. Impreso en Colombia. 2006.
23. KAPLAN Robert S. Y otros. *Lo esencial en la gestión empresarial*. Profit Editorial I., S.L. España. 2016.
24. CUAHTEMOC Sánchez Carlos. *Tiempo de ganar*. EDAMSA Impresiones S.A. de C.V. México. 2013.

25. PETERS Thomas J. y WATERMAN Jr. Robert H. *En busca de la excelencia, experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Editorial Norma S.A. Colombia. 1982.
26. HAMMER Michael & CHAMPY James. *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡casi todo está errado!* Editorial Norma S.A. Quinta Reimpresión Colombia. 1994.
27. BARRY Thomas J. *La excelencia como hábito, la calidad no es un objetivo, sino una estrategia*. Panorama Editorial, S.A. de C.V. México D.F. 2001.
28. OLORTEGUI MIRANDA Felipe V. *Psicología del aprendizaje*. Editorial San Marcos. Perú.
29. RODRIGUEZ SOSA Miguel A. y RODRIGUEZ RIVAS Miguel A. *Teoría y diseño de la investigación científica*. Editorial Atusparia. Lima – Perú. 1988.
30. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México D. cuarta edición 2006.
31. KERLINGER, Fred y HOWARD B. Lee. *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw-Hill Interamericana. México D. Cuarta Edición. 2002.
32. TRACY Brian. *Máxima eficacia*. Ediciones Urano. S.A. Barcelona España. 2008.
33. SALMURRI Ferran. *Razón y emoción, recursos para aprender y enseñar a pensar*. Edición RBA Libros S.A. Barcelona España. 2015.
34. FERNANDEZ Sergio y SAMSO Raimon. *Misión emprender los 70 hábitos de los emprendedores de éxito*. Grupo Editorial S.A.U. Barcelona España. 2017.
35. TEMPLE Ines. *Usted S.A. empleabilidad y marketing personal*. Editorial Planeta Peru S.A. Lima Perú. 2015.

**ANEXOS**

**ANEXO 01.**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**LA CAPACITACION CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACION**  
**DE LA GESTION EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO - 2019**

PROBLEMA		OBJETIVOS		HIPOTESIS		VARIABLES / DIMENSIONES		UNIDAD DE MEDIDA	MATERIALES Y METODOS
General		General		General		Variables		Modelo general	
¿Cree usted que la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?		Verificar de que manera la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019		Si el servidor civil se capacita en forma continua, entonces se contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019		X	Capacitación continua del servidor civil	La capacitación continua del servidor civil vs. Gestión Municipal	De acuerdo al propósito de la investigación, y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio se orienta a ser una investigación aplicada de tipo no experimental - correlacional.
					Y	Gestión Municipal			
Específicos		Específicos		Específicos		Dimensiones específicas		Modelos específicos	
A	¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas aptitudes logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?	A	Describir de que manera el aprendizaje de nuevas aptitudes logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	A	Si el personal aprende nuevas aptitudes, entonces se logrará superar la carencia de competencias en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	X.1	Aprendizaje de nuevas aptitudes	Aprendizaje de nuevas aptitudes vs. Carencia de competencia	Método En el presente trabajo de investigación, por su naturaleza, se utilizará el método descriptivo. Para la prueba de la hipótesis, se aplicará el modelo estadístico, es decir las Pruebas Estadísticas Paramétricas (Prueba de Porcentajes) y las Pruebas Estadísticas No Paramétricas (Prueba X2 Chi Cuadrada).
					Y.1	Carencia de competencia			
B	¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas habilidades logrará superar la falta de destrezas del personal en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?	B	Detallar de que manera el aprendizaje de nuevas habilidades logrará superar la falta de destrezas del personal en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	B	Si el personal aprende nuevas habilidades, entonces se logrará superar la falta de destrezas en la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	X.2	Aprendizaje de nuevas habilidades	Aprendizaje de nuevas habilidades vs. Falta de destreza	Población La población de estudio lo constituirán 30 personas conocedores de la problemática que realizan labores de Funcionarios y servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Ambo - 2019.
					Y.2	Falta de destreza			
C	¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas técnicas logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?	C	Determinar de que manera el aprendizaje de nuevas técnicas logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	C	Si el personal aprende de nuevas técnicas, entonces se logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019	X.3	Aprendizaje de nuevas técnicas	Aprendizaje de nuevas técnicas vs. Metodos caducos de trabajo	Para hallar la muestra se aplicara las formulas estadísticas para identificar el numero de personas que seran considerados como sujetos de estudio.
					Y.3	Metodos caducos de trabajo			

**ANEXO 02.**  
**Consentimiento informado**

ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**Título de la investigación:**

La capacitación continua del servidor civil para contribuir en la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo – 2019

**Objetivo:**

Verificar de qué manera la capacitación continua del servidor civil contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019

**Investigador:**

Jéssica Ortega Verde

**Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

**Firmas del participante o responsable legal**

(Huella digital si el caso lo amerita)

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del Investigador responsable: \_\_\_\_\_

**ANEXO 03**  
**Instrumentos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**CUESTIONARIO**

A continuación, se presenta un conjunto de Ítems sobre la investigación que se realiza para optar el grado académico de maestro en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes las preguntas que no le llevara mucho tiempo, no hay preguntas delicadas. Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que, en las preguntas planteadas, solo se puede responder con una sola opción que deberá marcar con una cruz o aspa. Recuerde: no se debe marcar dos opciones en una misma pregunta. Marque así:

( √ )            ( X )

Por favor responda con toda sinceridad, ya que de ello dependerá que todos los resultados de esta investigación sean objetivos y puedan contribuir con el mejoramiento de la calidad de nuestra formación profesional. Muchas gracias por tu colaboración.

1. ¿Cree usted que la capacitación continua del personal contribuirá con la modernización de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	(    )
En gran medida	(    )
En alguna medida	(    )
En poca medida	(    )
Ninguna	(    )

2. ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas aptitudes logrará superar la carencia de competencias de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )  
En gran medida ( )  
En alguna medida ( )  
En poca medida ( )  
Ninguna ( )

3. ¿Cree usted que la voluntad de cambio logrará dar por superado la creencia de lo eterno de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )  
En gran medida ( )  
En alguna medida ( )  
En poca medida ( )  
Ninguna ( )

4. ¿Cree usted que la especialización académica del personal logrará romper el mito del personal preparado para todo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )  
En gran medida ( )  
En alguna medida ( )  
En poca medida ( )  
Ninguna ( )

5. ¿Cree usted que el aprendizaje creativo logrará superar la falta de capacitación del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )
Ninguna	( )

6. ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas habilidades logrará superar la falta de destrezas del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )
Ninguna	( )

7. ¿Cree usted que la identificación de talentos del personal logrará superar la inteligencia no probada de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )
Ninguna	( )

8. ¿Cree usted que las condiciones favorables de trabajo lograrán romper el mito del abandono de sí mismo en el personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )

Ninguna ( )

9. ¿Cree usted que la mejora continua del servicio logrará superar la actitud de indiferencia del personal de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )

En gran medida ( )

En alguna medida ( )

En poca medida ( )

Ninguna ( )

10. ¿Cree usted que el aprendizaje de nuevas técnicas logrará superar la aplicación de métodos caducos de trabajo de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )

En gran medida ( )

En alguna medida ( )

En poca medida ( )

Ninguna ( )

11. ¿Cree usted que la experiencia del personal contribuirá con la superación de las malas costumbres laborales de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente ( )

En gran medida ( )

En alguna medida ( )

En poca medida ( )

Ninguna ( )

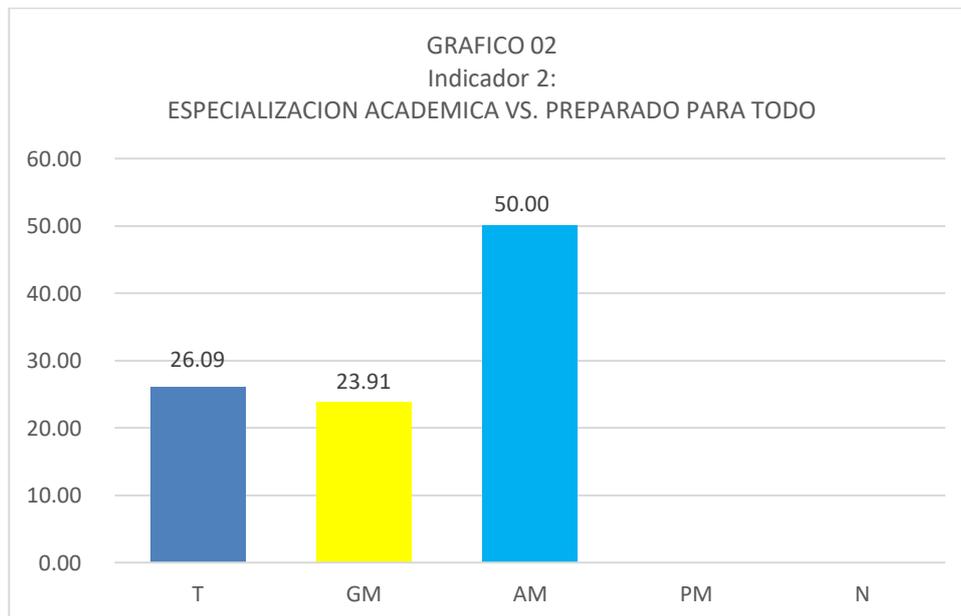
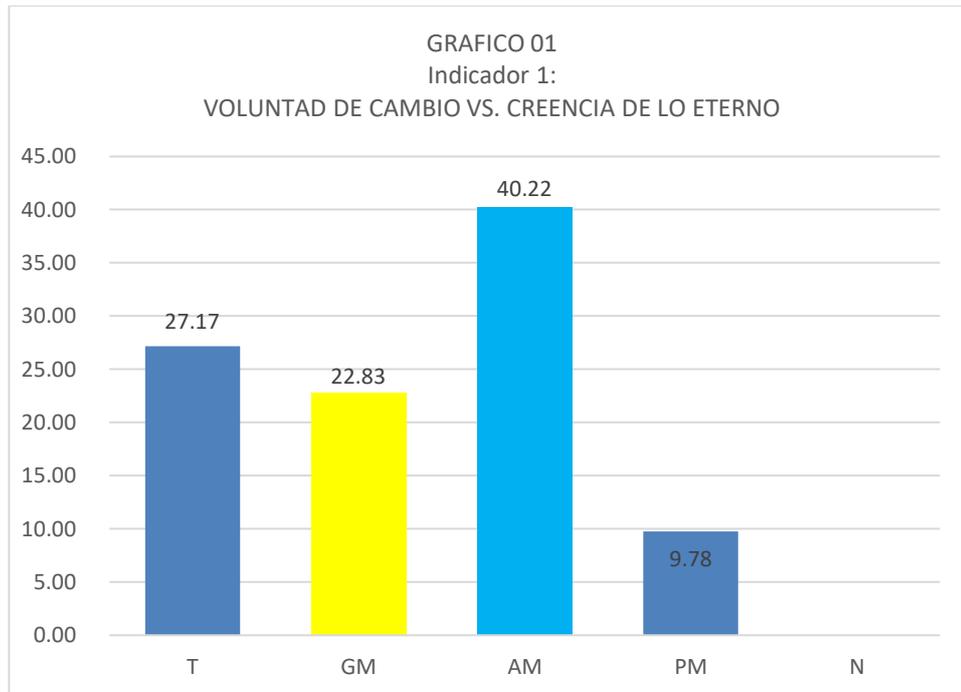
12. ¿Cree usted que el entrenamiento continuo del personal permitirá romper con la rutina diaria de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )
Ninguna	( )

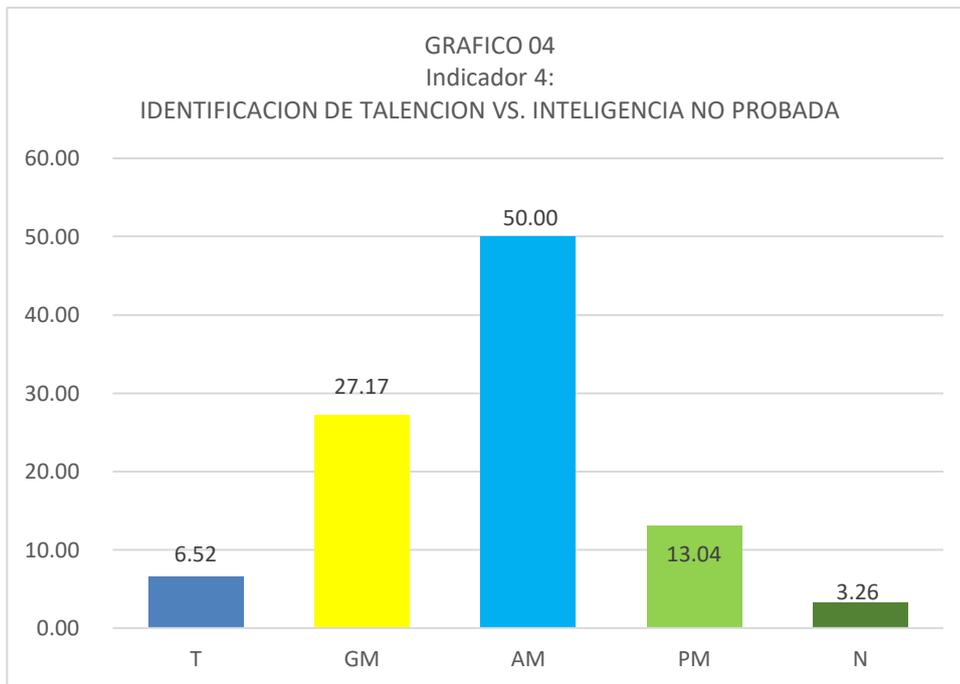
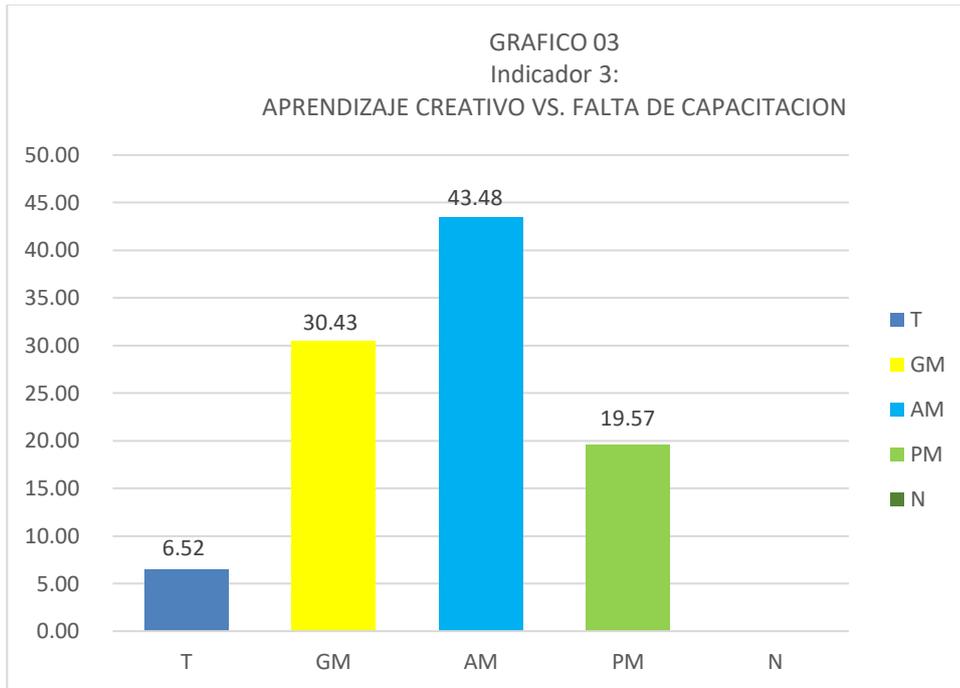
13. ¿Cree usted que las nuevas prácticas laborales contribuirán con el cumplimiento de los procedimientos administrativos reglamentados de la gestión en la Municipalidad Provincial de Ambo 2019?

Totalmente	( )
En gran medida	( )
En alguna medida	( )
En poca medida	( )
Ninguna	( )

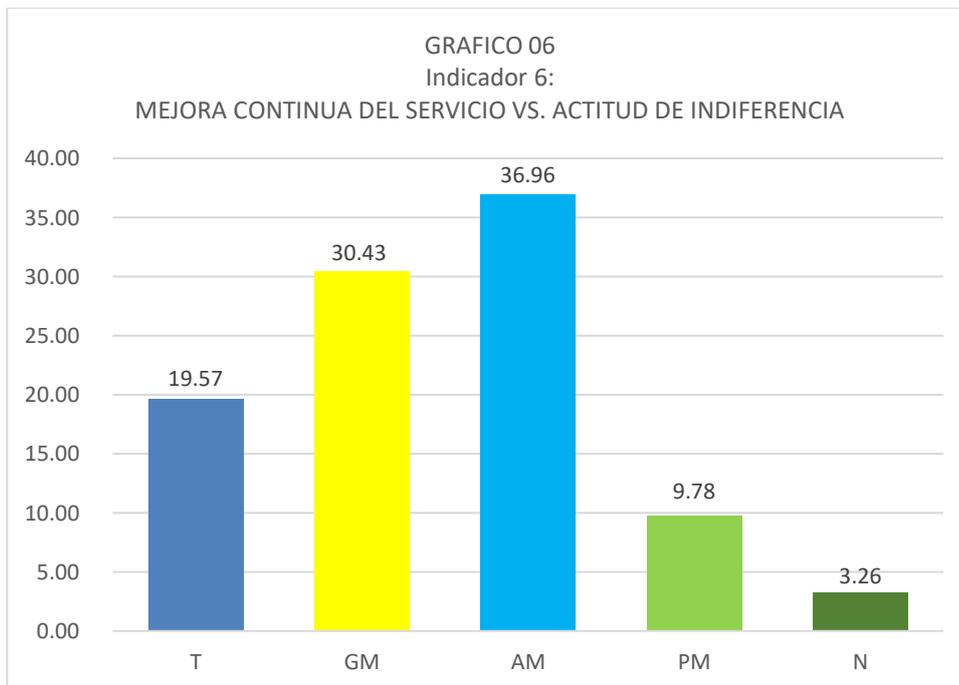
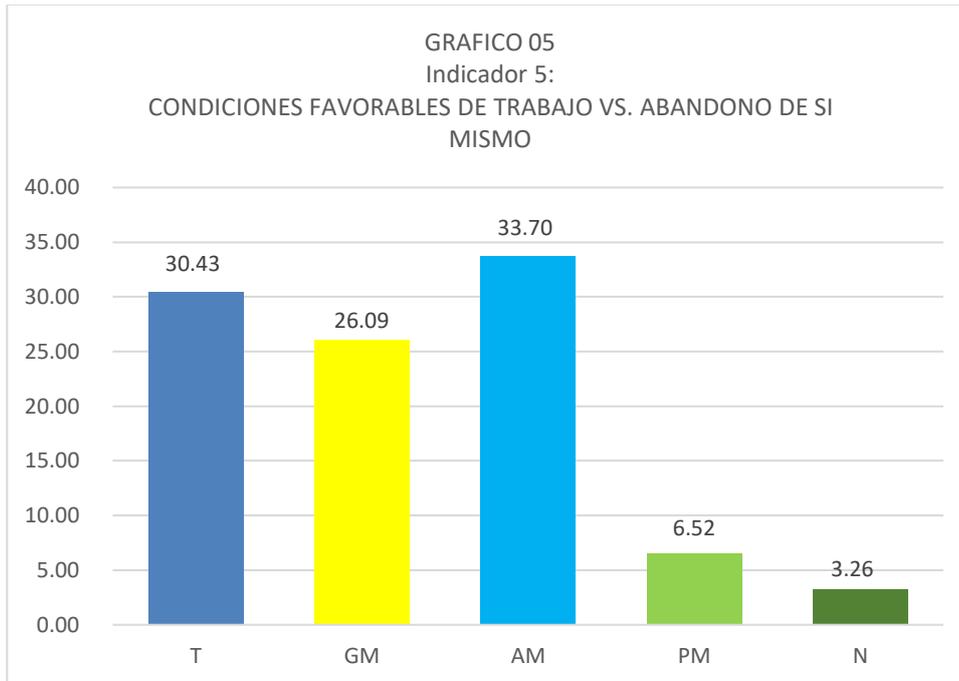
## GRÁFICOS



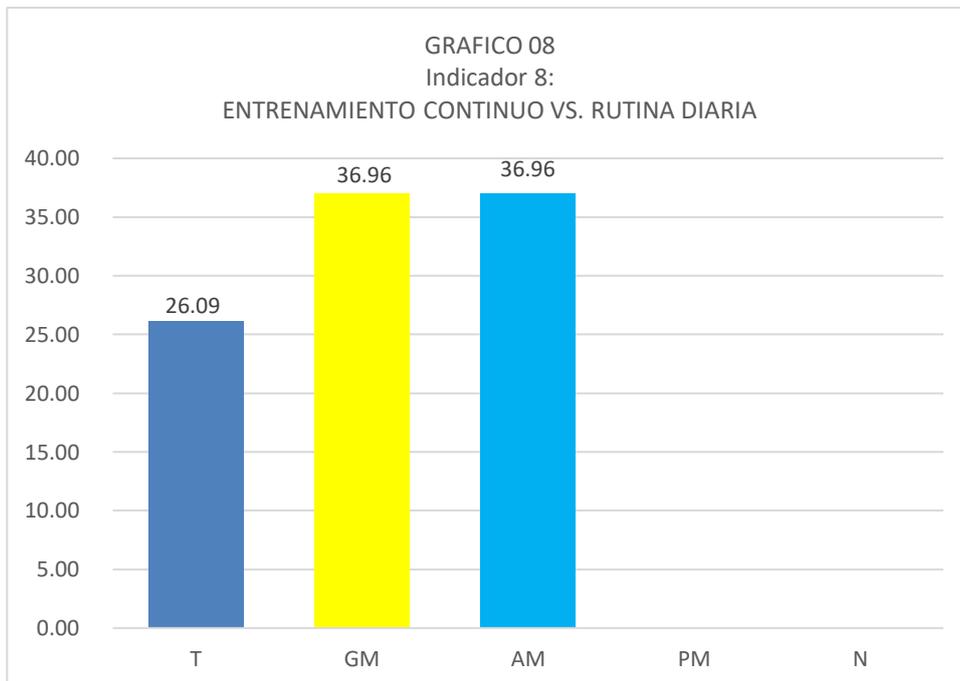
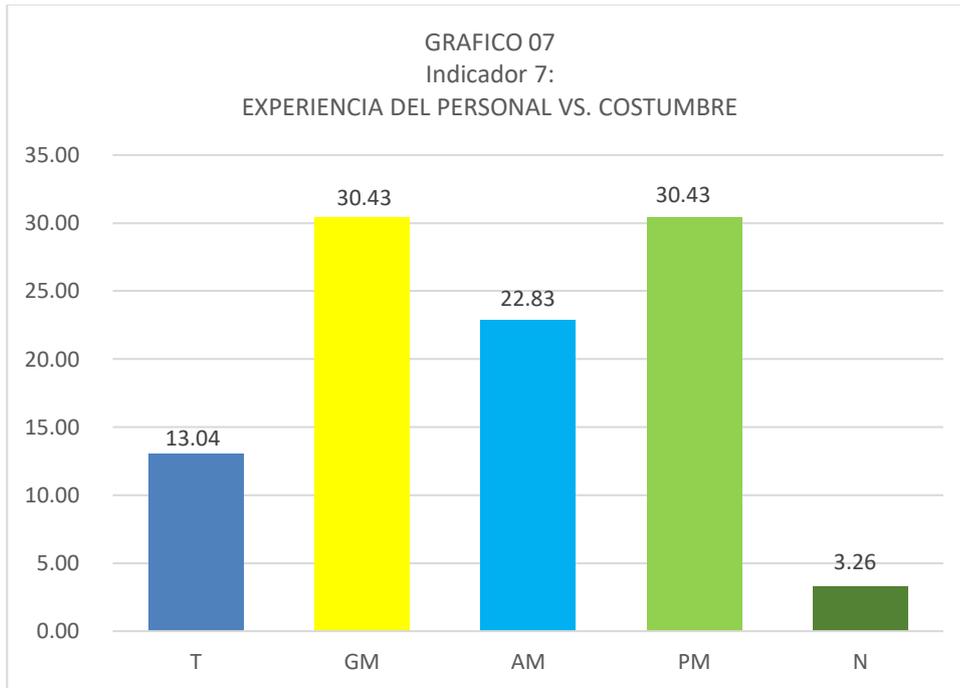
**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**



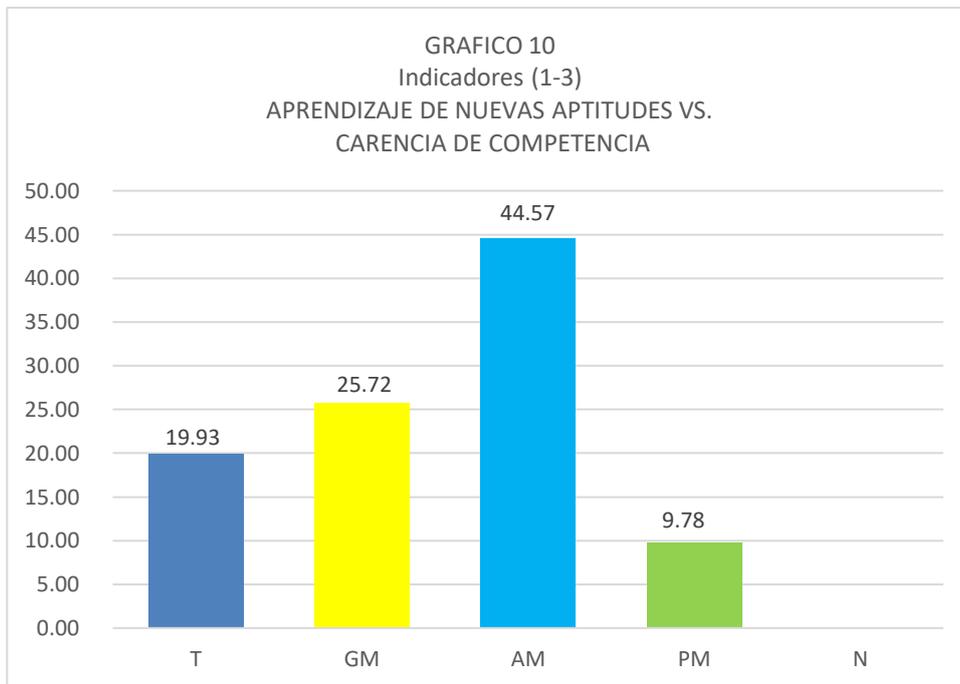
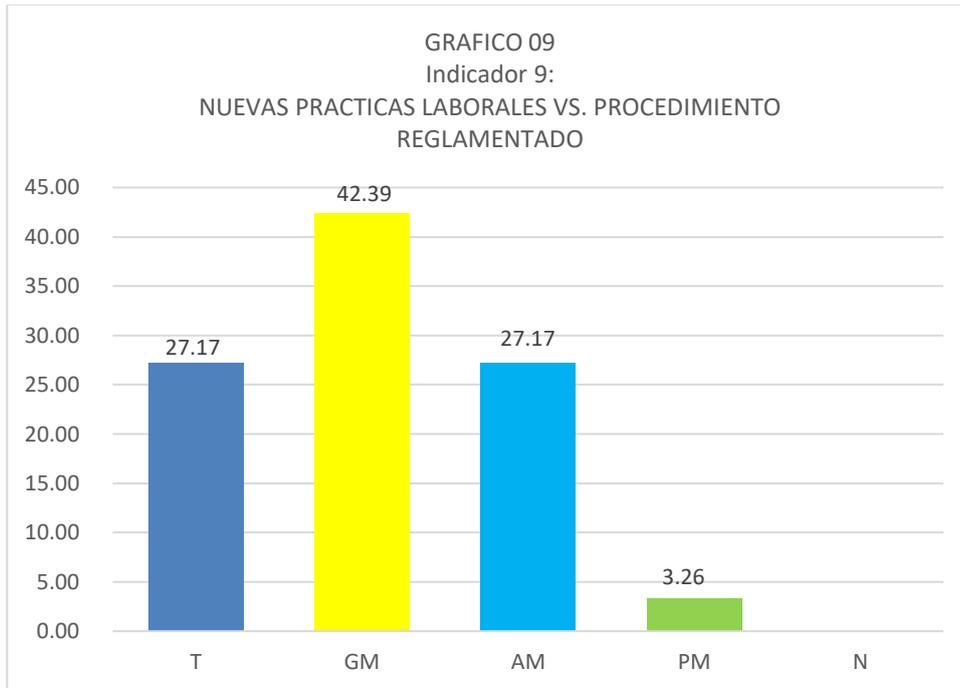
**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**



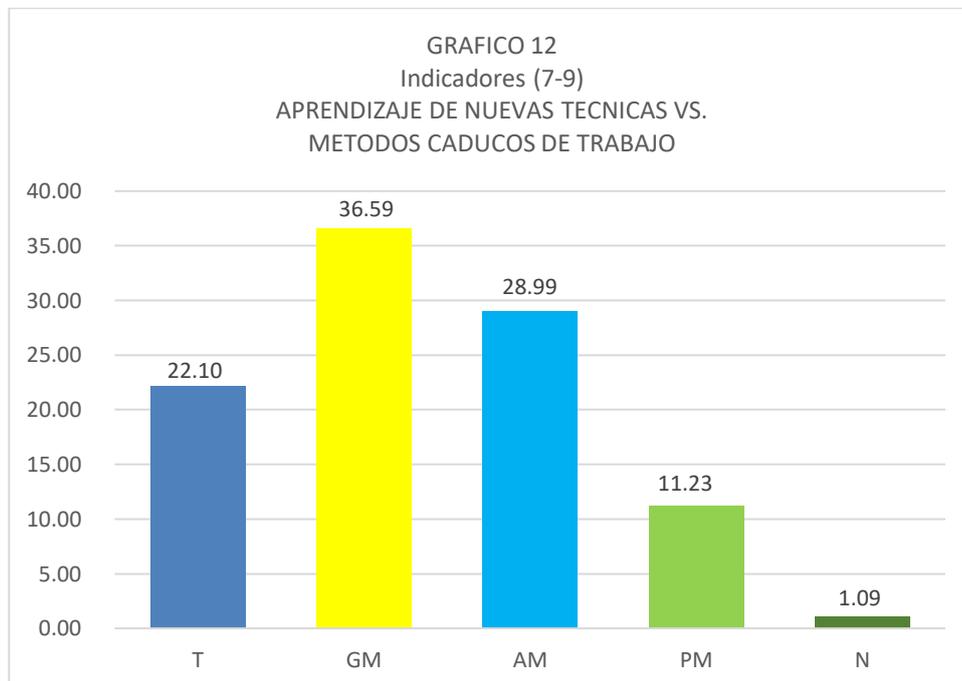
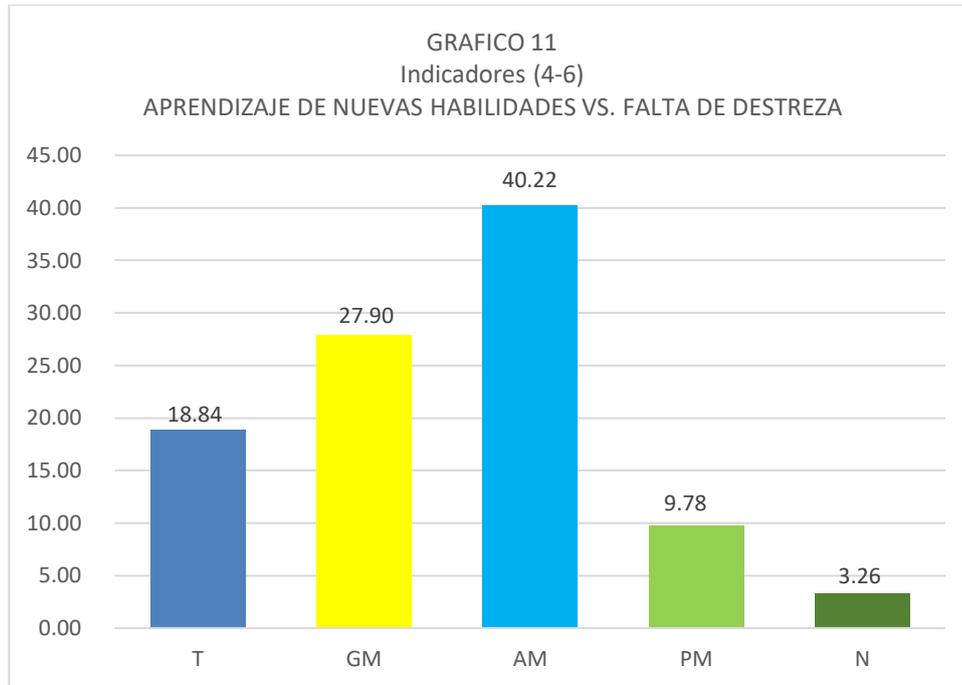
**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**



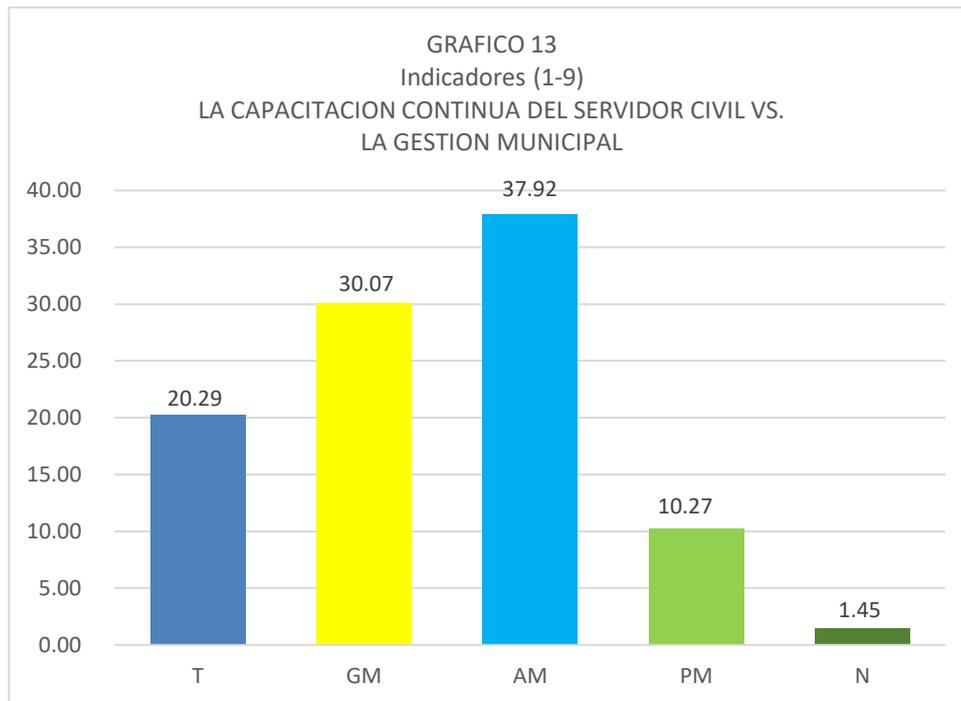
**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**



- T = Totalmente**
- GM = Gran Medida**
- AM = Alguna Medida**
- PM = Poca Medida**
- N = Ninguna**



**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**



**T = Totalmente**  
**GM = Gran Medida**  
**AM = Alguna Medida**  
**PM = Poca Medida**  
**N = Ninguna**

## ANEXO 04.

## Validación de los instrumentos por jueces o juicio de expertos

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE AMBO – 2019.

Nombre del graduando: Jéssica Ortega Verde

Experto: Mg. Luz Mary Nolasco Bravo

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

Nº	Indicadores	Definición	Exc ele nte	Muy buen o	Buen o	Reg ular	Defi cient e
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicado el test-retest++ (piloto)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		X			

Observaciones: NINGUNA

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huánuco 04 / 11 / 2019

Firma:  
DNI:

  
40460777

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE AMBO – 2019.

**Nombre del graduando:** Jéssica Ortega Verde

**Experto:** Mg. Jean Paul Berrospi Noria

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Exc ele nte	Muy buen o	Buen o	Reg ular	Defi cient e
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones	X				
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicó el test-retest++ (piloto)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: NINGUNA

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huánuco 04 / 11 / 2019

Firma:   
DNI: 22508839

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE AMBO – 2019.

**Nombre del graduando:** Jéssica Ortega Verde

**Experto:** *Dr. Aurelio Simón Rosas*

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Exc ele nte	Muy buen o	Buen o	Reg ular	Defi cient e
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicó el test-retest++ (piloto)			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: NINGUNA

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.  
Huánuco 04 / 11 / 2019

*Dr. Adm. Aurelio Simón Rosas*  
Docente Posgrado, Pregrado  
UNHEVAL

Firma:

DNI: 22404209

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO:** LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE AMBO – 2019.

**Nombre del graduando:** Jéssica Ortega Verde

Experto: *Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría.*

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Exc ele nte	Muy buen o	Buen o	Reg ular	Defi cient e
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicó el test-retest++ (piloto)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: NINGUNA  
En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.  
Huánuco 05 / 11 / 2019

Firma:   
DNI: 22908967

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE AMBO – 2019.

**Nombre del graduando:** Jéssica Ortega Verde

Experto: *Dra. Selma Chamorro Guerra*

**Instrucciones:** Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

N°	Indicadores	Definición	Exc ele nte	Muy buen o	Buen o	Reg ular	Defi cient e
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiables porque se aplicó el test-retest++ (piloto)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		X			

Observaciones: NINGUNA

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Huánuco 05 / 11 / 2019

Firma:

DNI:

*[Firma]*  
40201502

## NOTA BIOGRÁFICA

**Jéssica Ortega Verde:** es bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Agraria de la Selva de la Ciudad de Tingo María y Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, realice mis estudios de maestría en Gerencia Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, culminado la maestría en febrero del año 2018.

Inicie trabajos profesionales de asistente administrativo en diversas instituciones públicas y privadas de la ciudad de Huánuco y la ciudad de Tingo María.

Actualmente, vengo trabajando en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, como jefa de la Sub Unidad de Adquisiciones de la Unidad de Abastecimiento.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMELINDO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso - Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **14:00h**, del día **jueves 19 DE DICIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Abimael Adam FRANCISCO PAREDES	Presidente
Dra. Digna Amabilia MANRIQUE DE LARA SUAREZ	Secretaria
Mg. Alberto SALDAÑA PANDURO	Vocal

**Asesor de tesis:** Dr. Linver LUCIANO VILLAR (Resolución N° 02612-2019-UNHEVAL/EPG-D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Doña, Jessica ORTEGA VERDE.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **“LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO - 2019”.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Diecisiete (17)  
Equivalente a Muy BUENO, por lo que se declara Aprobado  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 3:10 horas de 19 de diciembre de 2019

.....  
**PRÉSIDENTE**  
DNI N° 22495088

.....  
**SECRETARIA**  
DNI N° 06924959

.....  
**VOCAL**  
DNI N° 22908969

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01443-2019-UNHEVAL/EPG)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

**Apellidos y Nombres:** JÉSSICA ORTEGA VERDE

**DNI:** 22518709 **Correo electrónico:** jessicaverde20@hotmail.com

**Teléfono de casa:** - **Celular:** 941925310 **Oficina:**

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>POSGRADO</b>
<b>Maestría:</b> GERENCIA PÚBLICA
<b>Mención:</b>

**Grado Académico obtenido:**

MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

**Título de la tesis:**

LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL SERVIDOR CIVIL PARA CONTRIBUIR EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO – 2019.

**Tipo de acceso que autoriza el autor:**

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año    ( ) 2 años    ( ) 3 años    ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 11 de enero de 2021

\_\_\_\_\_  
Firma del autor