



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Shirley Romy Becerra Pinchi

Belmira Hidalgo Sánchez

ASESOR:

Lic. Adm. Mg. Julio César Cappillo Torres

Tarapoto – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



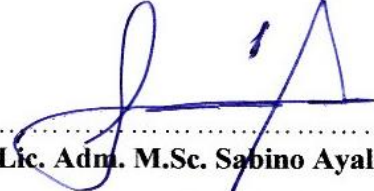
Evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016

AUTORES:


Shirley Romy Becerra Pinchi

Belmira Hidalgo Sánchez

Sustentada y aprobada el 27 de noviembre del 2018, ante el honorable jurado:


.....
Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas
Presidente


.....
Lic. Adm. M.Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza
Secretario


.....
CPCC. M.Sc. Ruben Chong Rengifo
Vocal


.....
Lic. Adm. Mg. Julio Cesar Cappillo Torres
Asesor

Declaratoria de autenticidad


Shirley Romy Becerra Pinchi, con DNI N° 47232868 y **Belmira Hidalgo Sánchez**, con DNI N° 72151438, bachilleres de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la tesis titulada: **Evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016**


Declaramos bajo juramento que:

1. La Tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción se ha realizado, teniendo en cuenta las citas y referencias bibliográficas para las fuentes de consulta.
3. La información plasmada en esta tesis, no fue autoplagiada.
4. Los datos en los resultados son reales, no fueron alterados, ni copiados; por lo tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos la responsabilidad y las posibles consecuencias de nuestro accionar deriven, sometiéndonos a las normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 27 de noviembre del 2019.


.....
Bach. Shirley Romy Becerra Pinchi
DNI N° 47232868




.....
Bach. Belmira Hidalgo Sánchez
DNI N° 72151438



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Becerra Pinchi Shirley Romy	
Código de alumno :	108334	Teléfono: 968 398 598
Correo electrónico :	Napifloforever@hotmail.com	DNI: 47232868

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Evaluación del Programa de Fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.


7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

26 / 11 / 2019




.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

* **Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Hidalgo Sánchez Belmira		
Código de alumno :	108346	Teléfono:	966 281589
Correo electrónico :	belhidalgosanchez@gmail.com	DNI:	72151438

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **“Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”**.


.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

26 / 11 / 2019



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

Con todo mi cariño y amor para mis padres las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por incentivarme y darme el apoyo en todo momento, a ustedes por siempre mi corazón,

A las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado,

A mis maestros que, en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Con todo mi cariño este trabajo de investigación se las dedico a ustedes.

Los Autores

Agradecimiento

A nuestros progenitores por darnos la vida, por encaminarnos en las buenas costumbres, e inculcarnos su sabiduría para poder desarrollar este trabajo de investigación y darnos fortaleza para solucionar los problemas que se nos presenta día a día.

A nuestra universidad; por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente, a nuestros docentes de nuestra escuela, quienes con sus experiencias son los responsables de la buena formación profesional.

Al Lic. Adm. Mg. Julio Cesar Cappillo Torres, asesor del presente trabajo de investigación, por su valioso aporte como orientador, supervisor y contribuir profesionalmente en la elaboración de nuestra investigación.

Los Autores

Índice general

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	
1.1. Antecedentes de investigación	3
1.2. Fundamentos teóricos científico	6
1.3. Definición de términos básicos	25
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	
2.1. Sistema de hipótesis	27
2.2. Sistema de variables	27
2.3. Tipo de método de la investigación	27
2.4. Diseño de investigación	27
2.5. Población y muestra	28
2.6. Técnicas de recolección de datos	28
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
3.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	30
3.2. Discusión de resultados	40
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	47
Anexo 01: Matriz de consistencia	48
Anexo 02: Cuestionario de fortalecimiento de capacidades	49
Anexo 03: Cuestionario de desempeño laboral	51

Índice de tablas

Tabla 1: Necesidades de fortalecimiento de capacidades de serv. públicos	11
Tabla 2: Necesidades de fortalecimiento de los servidores en base a procesos	12
Tabla 3: Necesidades de fortalecimiento de los servidores en base a procesos	13
Tabla 4: Necesidades de fortalecimiento de los servidores en base a procesos	14
Tabla 5: Necesidades de fortalecimiento de los servidores en base a procesos	15
Tabla 6: Variable fortalecimiento de capacidades	32
Tabla 7: Dimensión individual	33
Tabla 8: Dimensión organizacional	34
Tabla 9: Dimensión entorno favorable	35
Tabla 10: Variable desempeño laboral	36
Tabla 11: Dimensión evaluación	37
Tabla 12: Dimensión responsabilidad	38
Tabla 13: Dimensión motivación	39
Tabla 14: Correlaciones	40

Índice de figuras

Figura 1: Niveles de capacidades: Enfoque sistemático	8
Figura 2: Insumos para el diagnóstico de necesidades de capacitación	10
Figura 3: Componentes de un plan de acción para el fortalecimiento	17
Figura 4: Gestión de desempeño	23
Figura 5: Variable fortalecimiento de capacidades	32
Figura 6: Dimensión individual	33
Figura 7: Dimensión organizacional	34
Figura 8: Dimensión entorno favorable	35
Figura 9: Variable desempeño laboral	36
Figura 10: Dimensión evaluación	37
Figura 11: Dimensión responsabilidad	38
Figura 12: Dimensión motivación	39

Resumen

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los pueblos y las instituciones son la eficiencia de sus colaboradores, quienes son generadores de productividad en el servicio. Todo esto es brindado por un proceso llamado fortalecimientos de capacidades, que hoy en día se viene promoviendo en las instituciones del servicio público, producto de esto es que el gobierno viene dictando normas específicas sobre esta materia, buscando que el servicio público se fortalezca con la finalidad de buscar ventajas para lograr el liderazgo dentro de la sociedad.

Es por eso que el objetivo principal del estudio que se investigó, fue la de determinar el fortalecimiento de capacidades del personal administrativo y su relación con el desempeño laboral de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto – periodo 2016, para el cual tomamos una muestra de 100 trabajadores, utilizando un diseño no experimental, metodología descriptivo – correlacional, dentro del tipo aplicada, determinándose la relación existente con la otra variable de estudio, que es el desempeño laboral, para el cual se usó el estadístico denominado Rho Spearman, donde obtuvimos un resultado significativo alto con un coeficiente del 0.983; este dato se logró obtener haciendo el desarrollo y utilización de las técnicas y herramientas de levantamiento de información, tales como datos primarios y secundarios, donde se aplicó el método de la observación, a través de las encuestas por cada variable, el cual nos permitió obtener datos cuantitativo y cualitativos gracias a las respuestas por parte de los entrevistados, así mismo la visita a instituciones gubernamentales y privadas donde se obtuvieron datos de estudios y diagnósticos hechas sobre los temas de referencia; por otro lado se complementó con los aportes de estudios de campos y bases teóricas existentes, para el cual contamos con el soporte de programas estadísticos como el Excel y el SPSS para el procesamiento de la información recopilada; logrando finalmente determinar la hipótesis alterna, H_1 : El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.

Palabras Clave: fortalecimiento de capacidades, desempeño laboral

Abstract

The fundamental aspects that determine the development of peoples and institutions are the efficiency of their collaborators, who are generators of productivity in the service. All this is provided by a process called capacity strengthening, which today is being promoted in public service institutions, as a result of which the government has dictated specific rules on this matter, seeking to strengthen the public service with the purpose of seeking advantages to achieve leadership within society.

That is why the main objective of the study that was investigated was to analyze the capacity building of the administrative staff and its relationship with the work performance of the National University of San Martín de Tarapoto, for which we took a sample of 100 workers, using a descriptive - correlational design, within the non experimental type, determining the existing relationship with the other study variable, which is the work performance, for which the statistic named Rho Spearman was used, where we obtained a high significant result with a coefficient of 0.983; This data was obtained by making the development and use of techniques and tools for gathering information, such as primary and secondary data, where the method of observation was applied, through surveys for each variable, which allowed us to obtain quantitative and qualitative data thanks to the responses from the interviewees, as well as the visit to governmental and private institutions where data from studies and diagnoses made on the reference subjects were obtained; On the other hand, it was complemented with the contributions of studies of existing fields and theoretical bases, for which we have the support of statistical programs such as Excel and SPSS for the processing of the information collected; finally determining the alternative hypothesis, H_1 : The capacity building program is positively related to the work performance of the administrative staff of the National University of San Martín in the city of Tarapoto, in 2016.

Keywords: capacity building, job performance.



Introducción

En los últimos tiempos en las organizaciones ha aparecido el interés creciente por establecer más atención al talento humano generado en una empresa, ya que ellos forman un eslabón importante en el logro de la misión, visión y objetivos de una empresa, es por ello que es necesario brindar facilidades de aprendizaje y desarrollo para la mejor efectividad de sus labores.

Históricamente la capacitación ha sido una de las herramientas de trabajo de las empresas para mantener actualizado los conocimientos de los trabajadores, no obstante, la misma ha presentado insuficiencias en el trabajo con las necesidades individuales y el enfoque hacia los principales objetivos productivos y económicos, no ha tenido en cuenta el mejoramiento de las competencias laborales en los trabajadores para asegurar la eficiencia y eficacia en sus desempeños.

Una de las razones por la cual se realiza esta investigación de evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores, es que se asume que la mejor productividad depende del desarrollo de las capacitaciones del personal.

Es por ello que empresas estatales y privadas se han dado cuenta que muchas veces la clave está en la capacitación y el logro del correcto desempeño.

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto se encuentra actualmente en una situación competitiva compleja, relacionada con los procesos de globalización económica y mundialización cultural, contextualizados por una sociedad del conocimiento, donde los cambios regionales, nacionales e internacionales son cada vez más dinámicos; así como los económicos, políticos, sociales y culturales, entre otros. Todo ello requiere que la Universidad modifique sustantivamente su rol para responder eficientemente a las nuevas exigencias educacionales, de investigación, de asistencia técnica y de transferencia tecnológica.

En la sociedad del conocimiento en que vivimos hoy, la capacidad de crear es la base del desarrollo sostenible de las regiones y de los países. Esto depende de la competencia de sus profesionales, de sus académicos y de sus científicos, para lo cual se hace necesario la acreditación institucional y de carreras, así como la transparencia de la información de su quehacer público.

El gran objetivo institucional para los próximos cinco años es consolidar la excelencia académico-profesional en el ámbito nacional e internacional de nuestras investigaciones, como resultado de nuestro propio esfuerzo cotidiano. Asimismo, nos proponemos asegurar nuestro liderazgo regional e incorporarnos plenamente a la sociedad sanmartinense. Para desarrollar este estudio nos planteamos el siguiente objetivo general: Conocer la relación del programa de fortalecimiento de capacidades y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016, para el cual nos plantemos los siguientes objetivos específicos: 1). Analizar el fortalecimiento de capacidades del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016, 2). Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016. 3). Determinar la relación del programa de fortalecimiento de capacidades, con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016, formulándonos la siguiente problemática: ¿Cuál es la relación del programa de fortalecimiento de capacidades y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016?. Así mismo se utilizó las siguientes hipótesis: **H_i**: El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016 y **H₀**: El programa de fortalecimiento de capacidades, no se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016 y la metodología es de carácter descriptiva.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Gonzales y Patiño (2011). *“Modelo de capacitación para el personal administrativo de la fundación universitaria del área andina, seccional Pereira”*, (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Concluyo indicando que:

1.- Se estableció un modelo de capacitación por competencias orientado a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina.

2.- Se estructuró un proceso de programación y desarrollo de capacitaciones que permite la cualificación y el incremento de los niveles de productividad del personal administrativo de cualquier Institución y en este caso específico de la Fundación Universitaria del Área Andina, lo cual es sustentado en las evaluaciones de desempeño de los individuos capacitados. El objetivo del estudio fue la de “Diseñar un modelo institucional de capacitación por competencias orientada a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la institución universitaria”.

Sotomayor (2010). *“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato”*, (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, ciudad de Ambato – Ecuador. Concluye que:

1.- *Que* la efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.

2.- La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

3.- La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee. Cuyo objetivo del estudio es la de “Implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en

los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa MABETEX, con una orientación al coaching personal.

Muñoz (2010). *“Evaluaciones de impacto de los programas de capacitación laboral: la experiencia internacional y de Chile”*. Guía Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad Recuperado de :

http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/evaluaciones_impacto_programas_capitacion_laboral.pdf. Concluye indicando:

1.- Que la evidencia de las evaluaciones de impacto de capacitación laboral en el contexto internacional arroja resultados diversos. Los programas se focalizan en trabajadores desempleados, sean éstos de largo plazo (más de 12 meses desempleados), despedidos masivamente, o jóvenes.

2.- Los resultados son heterogéneos a nivel de categorías de desempleo, aunque los mejores resultados se encuentran en experimentos a pequeña escala, y que están focalizados en mujeres y ancianos. Cuyo objetivo fue la de “Busca ayudar a nuevos entrantes a la fuerza laboral y a trabajadores removidos (desempleados de largo plazo o aquellos despedidos masivamente) a acumular habilidades que les permitan competir por empleos”.

A nivel nacional

Salazar (2014). *“El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy”*, (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluye:

1.- El actual concepto de Control Interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas legales, se realiza a nivel interno y externo de una entidad. 2.- El Control Interno, busca que la Alta Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad.

3.- La "Información y Comunicación" se busca fomentar el uso de plataformas de información para la toma de decisiones, y con la "Supervisión" se incentiva efectuar los ajustes y mejoras al Sistema de Control Interno. El objetivo del estudio es la de "Buscar y demostrar que aún sin la implementación integral de dicho Sistema, el ejercicio de establecer controles internos en algunos procesos, también permite mejoras en el gerenciamiento público, al fortalecer la organización de las entidades, la transparencia, la rendición de cuentas y el control posterior; no obstante, el desconocimiento de sus beneficios, sigue siendo una barrera para una implantación total".

Garate y Linares (2013). *"Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto de fortalecimiento de capacidades para la reducción de la desnutrición crónica infantil en la región Tacna, para el periodo junio 2009 – junio 2010"*, (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluye indicando que:

1.- Este enfoque no ha sido adecuadamente incluido en el desarrollo de las actividades educativas, ya que las respuestas de los actores involucrados y del equipo técnico del proyecto evidencian una débil formación en temas de interculturalidad.

2.- El proyecto no logró desarrollar capacidades o generar empoderamiento y corresponsabilidad social en los pobladores de la comunidad intervenida. Dada la realidad multicultural del Perú, toda estrategia de intervención educativa debe partir de un modelo intercultural. Cuyo objetivo es la de "Analizar la implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto "Fortalecimiento de capacidades para la reducción de la desnutrición crónica infantil en la región Tacna", con el propósito de contribuir con medidas que optimicen la intervención".

Bellota (2012). *"Análisis de los procesos de gestión realizados por la asociación Suzuki del Perú, para la capacitación de profesores de música durante los años 2010-2011"*, (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluyo indicando que:

1.- El trabajo colaborativo de los miembros de la ASP, padres de familia y alumnos, resultó fundamental en los últimos años, pues este modelo se complementa positivamente con la Filosofía Suzuki.

2.- El liderazgo y carisma de la actual representante internacional de la ASP facilita que más de una persona se comprometa con el festival, ayudando con la planificación y el

desarrollo de la capacitación. Finalmente, la contratación de traductores, secretarías y ayudantes se convirtió en un soporte para el desarrollo del festival Suzuki. Cuyo objetivo del estudio es “Describir los factores efectivos y limitantes del proceso de planificación y ejecución de la capacitación docente de la Asociación Suzuki del Perú durante los años 2010 y 2011”.

A nivel Local

Con respecto a los antecedentes Regionales/Locales, después de la búsqueda que se realizó, se determinó que no existen trabajos de investigación realizados sobre el tema de estudio, por lo que no se visualiza en el presente trabajo.

1.2. Fundamento teórico científico

1.2.1. Fortalecimiento de Capacidades

Las ideas sobre el fortalecimiento de la capacidad han cambiado significativamente durante el último decenio. Tradicionalmente, las actividades encaminadas a la creación o desarrollo de la capacidad trataban ante todo de mejorar las capacidades de los individuos dependencias de una organización y eran realizadas por organismos externos. Se hacía hincapié en las actividades de capacitación, el financiamiento o el equipo necesario para que cada uno de los funcionarios pudiera aumentar sus conocimientos teóricos y prácticos con el fin de contribuir a mejorar la capacidad y el desempeño de la organización en su conjunto. No obstante, poco a poco se ha podido comprobar que la capacitación por sí sola no solía producir resultados de mayor alcance en el conjunto de la organización, más allá de los individuos que se beneficiaban de los nuevos conocimientos y técnicas. Sin condiciones institucionales adecuadas que permitieran a los individuos que habían recibido capacitación utilizar de la mejor forma posible sus nuevas competencias, los resultados eran muchas veces inferiores a los previstos. Partiendo de esta comprobación, el fortalecimiento de la capacidad se consideró cada vez más como una realidad más amplia que la simple capacitación, ya que incluye también una consideración del sistema general o del entorno en que intervienen y se interrelacionan los individuos, las organizaciones y las sociedades (PNUD, 1998a).

El desarrollo de la capacidad ha sido definido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) como "... el proceso a través del cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan su capacidad de i) realizar funciones básicas, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos y ii) comprender y atender sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de forma sostenible". (PNUD, 1998a). Esta definición contiene tres aspectos importantes: i) pone de manifiesto que la capacidad forma parte de un proceso ininterrumpido; ii) garantiza que los recursos humanos y la forma en que se utilizan constituyan un elemento central del desarrollo de la capacidad y iii) reconoce la importancia del marco general (sistema) dentro del cual los individuos y organizaciones realizan sus funciones.

El fortalecimiento de las capacidades definido como el proceso de liberar, fortalecer e incrementar la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos.

Las personas deben adquirir más conocimientos, competencias y aptitudes para fortalecer las capacidades nacionales. Así pues, una condición ineludible para todo país que trate de alcanzar sus objetivos de desarrollo es proporcionar un entorno adecuado en el cual atender esas tres dimensiones en forma integral, con actividades que se mantengan en el tiempo.

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

Esta definición, basada en el trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD).

Las capacidades técnicas y funcionales están entrelazadas consigo mismas, y existen a través tres dimensiones: individual, organizacional, y en el entorno.

Las capacidades desarrolladas dentro de la dimensión individual generan cambios en habilidades, comportamientos y actitudes en un amplio espectro de actores del sector agrícola y de desarrollo rural. La capacitación, intercambio de conocimientos y creación de redes constituyen formas dentro de esta dimensión en las que las capacidades pueden fortalecerse.

Fortalecer las capacidades dentro de la dimensión organizacional implica tomar medidas para mejorar el funcionamiento y desempeño global de una organización. Esta dimensión tiene impacto directo en la forma en que los individuos dentro de la organización desarrollan sus competencias y emplean sus habilidades.

El entorno facilitador es el contexto en el cual los individuos y las organizaciones ponen en práctica sus habilidades, y donde se efectúan los procesos de fortalecimiento de capacidades. Este entorno engloba: compromiso político y visión; estructuras políticas, jurídicas y económicas; asignaciones y procesos presupuestarios; estructuras de gobernabilidad y poder; e incentivos y normas sociales.

Tal como se muestra en la Figura N° 01, los tres niveles de las capacidades interactúan entre sí y cada nivel incide en los demás a través de complejas relaciones de co-dependencia.

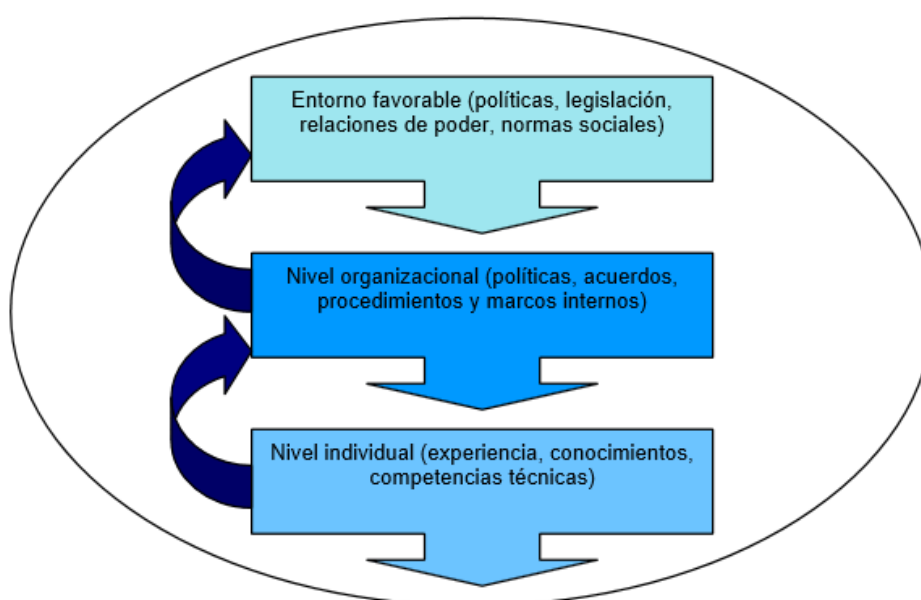


Figura 1: Niveles de capacidades: Enfoque sistémico. (Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación/FAO).

En las intervenciones para el fortalecimiento de Capacidades se entrelazan las tres dimensiones; los individuos, las organizaciones y el entorno favorable forman parte de un todo. El fortalecimiento de capacidades muchas veces conlleva el reforzamiento de los conocimientos de las personas, sin embargo, los resultados que cada individuo pueda lograr dependerán en gran medida de la calidad de las organizaciones en las que trabajan. Además, la efectividad de las organizaciones y de las redes de organizaciones se ve afectada por el entorno facilitador. Por otro lado, el entorno se ve afectado por las organizaciones y la relación que existe entre ellas.

Ley Servir (Marco Normativo)

Para la formulación del plan, anualizado de desarrollo de personas 2014 en el ministerio de educación se ha tenido en consideración que la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en su artículo 10°, determina la finalidad de la capacitación. La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora de desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, en su artículo 13°, habla sobre la planificación de las capacitaciones, por lo que las instituciones públicas deben planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en aquellos temas que contribuyan efectivamente al cierre de brechas de conocimiento o competencias de los servidores para el mejor cumplimiento de sus funciones, o que contribuyan al cumplimiento de determinado objetivo institucional.

Política de la Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM cuyo objetivo N° 5, es la de promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funciones y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

Plan Nacional de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Resolución Ministerial N°125-2013-PCM, cuyo objetivo específico quinto es de determinar acciones de diseñar y ejecutar programas de cambio cultural en las entidades priorizando la gestión por resultados y gestión por procesos.

Plan Estratégico - EDO. Multianual del Sector Educación PESEM - aprobado mediante R M N°0518-2012, cuyo objetivo estratégico de la sexta política: fortalecer la gestión educativa descentralizada participativa, eficaz eficiente y transparente, que brinde un servicio de calidad centrado en el logro de aprendizajes. Estrategia d de la política de gestión de la educación: descentralizada y orientada a resultados. Fortalecimiento de capacidades que tiene tres resultados i) servidores públicos de educación acompañados para la mejora continua de sus prácticas de gestión. ii) servidores del sector acceden a una oferta formativa de calidad de gestión educativa pública. Y iii) gestión ética y eficaz de los conflictos durante el diseño, gestión y evaluación de las políticas.

Diagnóstico de Necesidades de Fortalecimiento de Capacidades

Necesidades de Fortalecimiento de Capacidades

Para la identificación de las necesidades de capacitación se elaboró un diagnóstico basado en el modelo “de la discrepancia” por medio del cual se identifica la brecha después de analizar los retos y necesidades institucionales, las competencias laborales deseadas versus las competencias reales de los servidores públicos en el MINEDU.

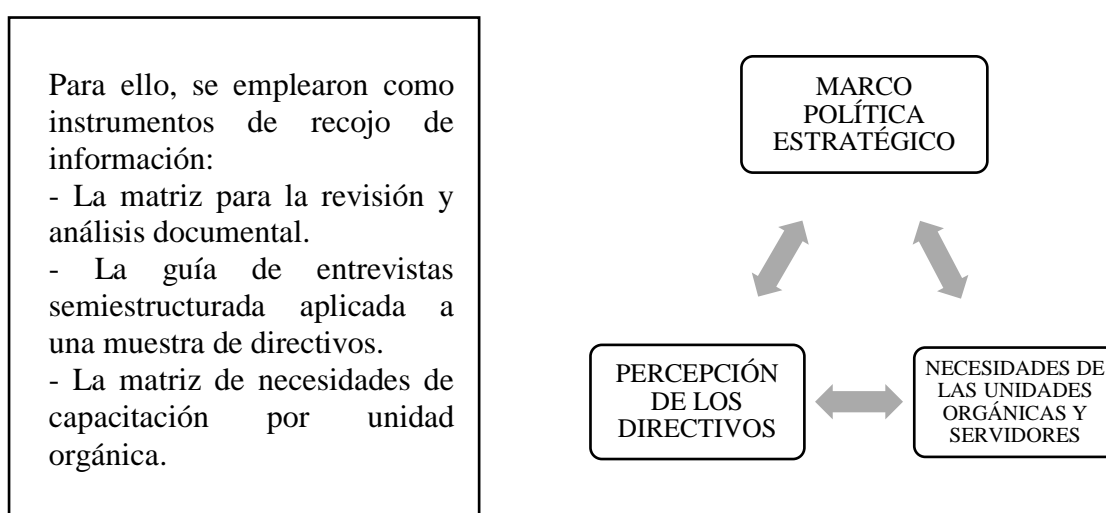


Figura 2: Insumos para el diagnóstico de necesidades de capacitación. (Fuente: Ministerio de educación).

Para la realización del diagnóstico, se solicitó información a la totalidad de Unidades Orgánicas del MINEDU, respondieron únicamente el 25% de ellas, información que se organizó en base a los siguientes ejes:

- Necesidades de capacitación en base a las competencias de los servicios públicos para asumir el rol rector del MINEDU.
- Necesidades de capacitación de los servicios para asumir los Procesos del MINEDU.
- Necesidades de capacitación para consolidar la cultura organizacional y generar un buen clima laboral en un contexto de cambio organizacional.

Tabla 1

Necesidades de fortalecimiento de capacidades de servidores públicos del MINEDU

COMPETENCIAS ESPERADAS	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Incorpora en su labor cotidiana los valores, enfoques, marco de políticas, roles y normas de la gestión educativa, orientándolo a la contribución del desarrollo de la sociedad y del país.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pública - Gestión educativa - Marco normativo, político y estratégico del Sector Educación. - Políticas públicas.
Es consciente de la importancia de su labor en la realización del derecho a la educación como eje del desarrollo, para lo cual propone alternativas viables para la solución de problemas educativos o incluye dicha temática en la agenda institucional, buscando llegar siempre al consenso o soluciones que satisfagan a los involucrados, en contextos de alta diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Orientación al ciudadano - Formulación de políticas públicas educativas con orientación a resultados. - Formulación de documentos normativos y técnicos.
Realiza seguimiento, supervisión y evaluación de normas, lineamientos y políticas educativas con criterio técnico y orientado a la generación de valor público, garantizando la implementación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y evaluación de políticas educativas. - Diseño y gestión de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas y planes. - Mejora continua - Control interno - Gestión de la información y rendición de cuentas.
Elabora procesos de rendición de cuentas a los usuarios del servicio, a sus colegas y superiores a partir de la información pública a su cargo, la misma que ha sido recogida, organizada, procesada, sistematizada o gestionada.	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización y Gestión Educativa. - Gestión territorial - Gestión de la diversidad cultural -Negociación y gestión de conflictos.
Establece relaciones de coordinación entre las unidades orgánicas de la institución, así como entre los niveles del Estado y otros Secretos, como actividades fundamentales para establecer acuerdos y toma de decisiones para el logro de resultados en el servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización y Gestión Educativa. - Gestión territorial - Gestión de la diversidad cultural -Negociación y gestión de conflictos.
Articula procesos, estrategias o actividades para encontrar acuerdos y soluciones, tendentes a la efectividad de la institución en una constante interacción entre unidades orgánicas y los niveles de gobierno y otros sectores.	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización y Gestión Educativa. - Gestión territorial - Gestión de la diversidad cultural -Negociación y gestión de conflictos.
Planifica e implementa la asistencia técnica para la implementación de políticas educativas en las regiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y formulación de programas de capacitación y asistencia técnica. - Planificación de estrategias de coordinación y asistencia técnica a los gobiernos regionales.
Diseñan e implementan programas y proyectos de inversión pública en educación.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de Proyectos de Inversión Pública en Educación.

Fuente: Plan de desarrollo de las personas de MINEDU (PDP 2014)

Tabla 2

Necesidades de fortalecimiento de capacidades de los servidores en base a procesos estratégicos

	PROCESOS	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
ESTRATÉGICOS	Gestionar la planificación y el presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica y operativa en educación - Herramientas para la planificación, seguimiento y monitoreo - Presupuesto público - Gestión por resultados - Formulación de PIP: Formulación, gestión y evaluación - Seguimiento, monitoreo, supervisión y evaluación - Análisis del contexto, de riesgo, actores, etc.
	Conducir la Gestión Descentralizada	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pública - Gestión educativa - Marco político y estratégico del Sector Educación - Gestión descentralizada - Gestión territorial y gestión de la diversidad - Competencias y roles de los tres niveles de gobierno - Relación intergubernamental: Estrategias y herramientas
	Gestionar Programas y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación y gestión de programas y proyectos en educación - Formulación y gestión de proyectos de infraestructura educativa
	Gestionar la Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación de estrategias de comunicación
	Gestionar el Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional - Análisis y diseño de modelos de gestión - Diseño y rediseño organizacional - Simplificación administrativa - Gestión del cambio organizacional - Identificación y mapeo de procesos - Mejora de procesos
	Gestionar la Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacidades para la gestión participativa (estrategias y metodologías participativas)
	Gestionar el Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer conocimiento de las normativas sobre el Sistema y los instrumentos de Control Interno

Fuente: Plan de desarrollo de las personas de MINEDU (PDP 2014)

Tabla 3

Necesidades de fortalecimiento de capacidades de los servidores en base a los procesos operativos

PROCESOS	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
OPERATIVOS Gestionar el Desarrollo de las IIEE	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de gestión escolar - Formulación de estándares e indicadores de calidad del servicio educativo
Gestionar el Sistema Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo curricular - Procesos pedagógicos interdisciplinarios e integradores - Gestión del currículo por competencias: constructos, herramientas, metodología, evaluación del aprendizaje - Diseño de orientaciones para la planificación, elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación de los aprendizajes - Diseño y administración de entornos de aprendizaje virtual
Gestionar Materiales y Recursos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de materiales (impresos, digitales, manipulativos, audio visual) - Producción: diseño, edición y validación - Contratación de servicios y adquisición de materiales, recursos y mobiliario educativo. - Control de calidad de materiales, recursos y mobiliario educativo - Distribución, uso, cuidado, supervisión, etc.
Gestionar el Desarrollo Docente	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño docente - Formación de formadores docentes: metodología, estrategias (tutoría, acompañamiento)

Fuente: Plan de desarrollo de las personas de MINEDU (PDP 2014)

Tabla 4

Necesidades de fortalecimiento de capacidades de los servidores en base a los procesos de soporte

	PROCESOS	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
SOPORTE	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del talento humano -Desarrollo de capacidades -Capacitación -Asistencia técnica -Evaluación de desempeño -Gestión del desempeño laboral por competencia: levantamiento de perfiles. Evaluación de desempeño
	Atender al ciudadano	-Atención al ciudadano: estrategias indicadoras de medición de calidad, normas, protocolos, actitudes, etc.
	Administrar los recursos presupuestales y financieros	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer competencias en contabilidad gubernamental. -Desarrollar capacidades para el diseño e implementación de sistema financiero.

Fuente: Plan de desarrollo de las personas de MINEDU (PDP 2014)

Tabla 5*Necesidades para consolidar competencias blandas en los servidores del MINEDU*

FACTORES	COMPETENCIAS A FORTALECER EN LAS PERSONAS Y EQUIPOS
Orientación a resultados	Servidores establecen altas expectativas con sentido de urgencia, participando en la planificación, organización y ejecución de los recursos institucionales buscando eficiencia, en el marco de una lógica de resultados, metas y fines del sector.
Integración y articulación	Servidores articulan procesos, estrategias o actividades para encontrar acuerdos y soluciones, tendentes a la efectividad de la institución en una constante interacción entre unidades orgánicas y los niveles de gobierno y otros sectores.
Liderazgo y motivación	Directivos generan entornos apropiados motivando, orientando y dirigiendo a los servidores para que contribuyan en forma efectiva al logro de las políticas haciendo uso de los instrumentos y líneas estratégicas del sector educación.
Comunicación y trabajo en equipo	Directivos y servidores generan entornos apropiados para el cumplimiento de los fines institucionales, armonizando intereses, mostrando actitud crítica y autocrítica, empatía, respeto a los otros, construyendo relaciones personales basadas en el buen trato y el reconocimiento a la labor de todos dentro del sector.

Fuente: Plan de desarrollo de las personas de MINEDU (PDP 2014)

Criterios para la priorización de las Necesidades de Capacitación. Las necesidades de capacitación fueron priorizadas tomando en consideración tres criterios:

- El impacto
- La urgencia
- Recurrencia

El criterio de impacto hace referencia al nivel de contribución en el logro de los objetivos estratégicos del MINEDU. La urgencia en función al contexto institucional de cambio organizacional, y el de recurrencia por el número de unidades orgánicas que señalaron tal necesidad.

Una vez que se tuvo priorizadas las necesidades de capacitación se procedió a determinar la oferta formativa del PDP 2014 que se presenta en el siguiente capítulo.

Fortalecimiento de Capacidades/Formación

Modalidades de fortalecimiento de capacidades / formación contempladas en el PDP 2014

- Desarrollo de habilidades personales, se centran en fortalecer e instalar competencias blandas para la gestión del cambio organizacional del MINEDU que contribuyan a una nueva cultura institucional que responda al nuevo modelo de gestión.
- Cursos prácticos, orientados al desarrollo de habilidades que contribuyan a los procesos en los que cada servidor está involucrado, y a la adecuación a los cambios; así como, los nuevos procesos, procedimientos y tecnologías que requieran.
- Acciones de capacitación específica según función, presupuestadas por las Unidades Orgánicas para los servidores que están orientadas al entrenamiento o especialización para la mejora de los desempeños.
- Programas de especialización, orientados al desarrollo de competencias que el MINEDU requiere en los servidores, para la mejora de sus desempeños que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

USAID (2014). El fortalecimiento de la capacidad es el proceso estructurado de mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización para lograr su propósito y prestar servicios de calidad mediante el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y organizacionales. Específicamente, el fortalecimiento de la capacidad intenta:

- 1.- Construir una organización más sólida y sustentable, lo que implica establecer estructuras formales o sistemáticas y desarrollar e implementar planificación y estrategias a largo plazo.
2. Mejorar los sistemas y habilidades de gestión administrativa y de programas, que incluye configurar un sistema de contabilidad sólido, mejorar el proceso de planificación y gestión de proyectos, o contratar a un especialista de M&E.

3. Fortalecer los conocimientos técnicos mediante la contratación o la capacitación de empleados o voluntarios en planificación y diseño de programas, mejores prácticas y otras áreas técnicas similares.

Existe tres formas de analizar una organización, primero estudiar sus sistemas, políticas y procedimientos; segundo, centrarse en sus recursos (no sólo el dinero); y, por último, examinar sus actividades y servicios.

Cada perspectiva ofrece conocimientos profundos sobre las fortalezas y los desafíos de la organización. Estos conocimientos constituyen los componentes básicos que le permiten crear su Plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad.



Figura 3: Componentes de un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad. (Fuente: USAID-2014).

Análisis de Capacidad Actual de una Organización

El primer paso es examinar los sistemas, recursos y actividades de la organización de forma exhaustiva y preguntarse: “¿Dónde estamos en este momento?”. Existe una gran cantidad de actividades que una organización puede llevar a cabo para responder esta pregunta. Sin embargo, determinar qué actividades emprender constituye todo un desafío, debido a que las organizaciones a menudo no saben qué sistemas se adaptan mejor a las tareas en cuestión, salvo que utilicen una lista de control de requisitos y analicen sus propios sistemas teniendo esta lista como parámetro. Posteriormente, cuando la organización esté preparada, se puede preguntar: “¿Hacia dónde queremos ir desde aquí?”

¿Hay servicios nuevos para los beneficiarios o áreas nuevas en las que debemos incursionar?”. Para responder estas preguntas, la organización necesita un plan.

La planificación estratégica es el proceso de construir el puente que conecte las actividades y el financiamiento actuales con una visión y un plan de más de largo plazo.

¿Quién debe conducir el proceso de análisis?

La primera decisión clave es determinar quién facilitará el fortalecimiento de la capacidad en general. Una opción es traer a un experto externo. El empleo de un consultor para realizar el análisis tiene varios beneficios. En el mejor de los casos, un buen consultor ofrece una mirada objetiva de su organización, aporta conocimientos acerca de lo que han experimentado otras organizaciones en situaciones similares y permite utilizar una red de otros expertos que pueden ayudarlo.

El uso de un consultor también lo libera para poder concentrarse en su responsabilidad fundamental. Dicho esto, este proceso puede ser gestionado eficientemente por el personal de forma interna, en particular si no hay recursos financieros disponibles para pagar los servicios de un consultor.

Seis consejos para fortalecer la capacidad organizacional

- 1.- Cree un grupo de trabajo para el fortalecimiento de la capacidad. Una sola persona no puede emprender la tarea de fortalecer y hacer crecer la organización. La formación de un equipo especial para ayudar a definir metas y
- 2.- Llevar a cabo un plan de acción para el fortalecimiento de la capacidad mejorará las probabilidades de éxito. Sea creativo al formar este equipo. Considere seleccionar representantes competentes de las comunidades donde presta servicios, además de voluntarios, empleados de diferentes oficinas (si están disponibles), y algunos miembros del directorio.
- 3.- Priorice, establezca objetivos que se puedan lograr y haga lo más simple primero. Con el fortalecimiento de la capacidad, es importante separar el trabajo que puede hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr. Si el comienzo presenta dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

4.- Destine tiempo al fortalecimiento de la capacidad. Algunas organizaciones más pequeñas apenas cuentan con el personal o los recursos necesarios para satisfacer las demandas existentes de prestación de servicios. Por lo tanto, ¿cuándo se dispone de tiempo para las actividades de fortalecimiento de la capacidad? Destine un tiempo para centrarse en el crecimiento organizacional. Esto puede significar unas horas por semana o un día una vez al mes. La inversión de tiempo en este momento traerá su recompensa posteriormente.

5.- Haga participar a toda la organización. Los cambios en una organización pueden provocar ansiedad. El personal puede preguntarse: “¿El nuevo sistema de contabilidad implicará perder mi empleo?” o “¿Estas nuevas iniciativas desviarán el interés de lo que creo que es importante?”

Una manera de resolver estas inquietudes es hacer participar a toda la organización en la iniciativa de fortalecer y desarrollar la organización. La comunicación en las reuniones de personal, los ejercicios del equipo especial, y el establecimiento de posibilidades claras de participación del personal son factores fundamentales.

6.- Aproveche los recursos gratuitos y las oportunidades de financiamiento. Existen numerosas iniciativas en marcha para fortalecer la capacidad de las organizaciones para que puedan ofrecer mejor los servicios de calidad en lugares donde se los necesita. Existen recursos gratuitos en internet, redes de ONG e incluso oportunidades de donaciones para ampliar las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad de la organización.

1.2.2. Desempeño Laboral

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Chiavenato, I. (2000) indica que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Ruiz (2004) concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Robbins (2004) “la apertura a la experiencia es importante para pronosticar la destreza en la capacitación... lo que no está tan claro es porque la estabilidad emocional positiva no se relaciona con el desempeño laboral. Intuitivamente, parecería que las personas apacibles y seguras se desarrollarían mejor en cualquier puesto que aquellas ansiosas e inseguras”. Para empezar, podríamos decir que la experiencia es muy importante para definir la capacidad de las personas, posteriormente, Robbins menciona, que existe una oposición entre el desempeño de las personas que tienen una baja estabilidad emocional, frente a las que cuentan con esta, ya que en el primer caso son las que se desenvuelven menos eficientemente que en el caso segundo.

Por otro lado, Whetten y Camerón (2011) dice que “el desempeño es el producto de la habilidad por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso”; es decir, el desempeño de las personas está condicionada por la habilidad, que son las fortalezas de uno y la motivación, que es el deseo de querer hacer algo.

Objetivos de la evaluación de desempeño:

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Importancia:

Chiavenato, I. (2000). La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y

los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

(Herzberg). Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Características:

1. Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

2. Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

3. Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Factores de la evaluación del desempeño laboral:

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los

compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral:

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Métodos de la evaluación del desempeño:

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias.

Tipos de evaluación de desempeño:

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”. Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de desempeño laboral de 90°. - En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de desempeño laboral de 180°. - Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de desempeño laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de desempeño laboral de 360°. - La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

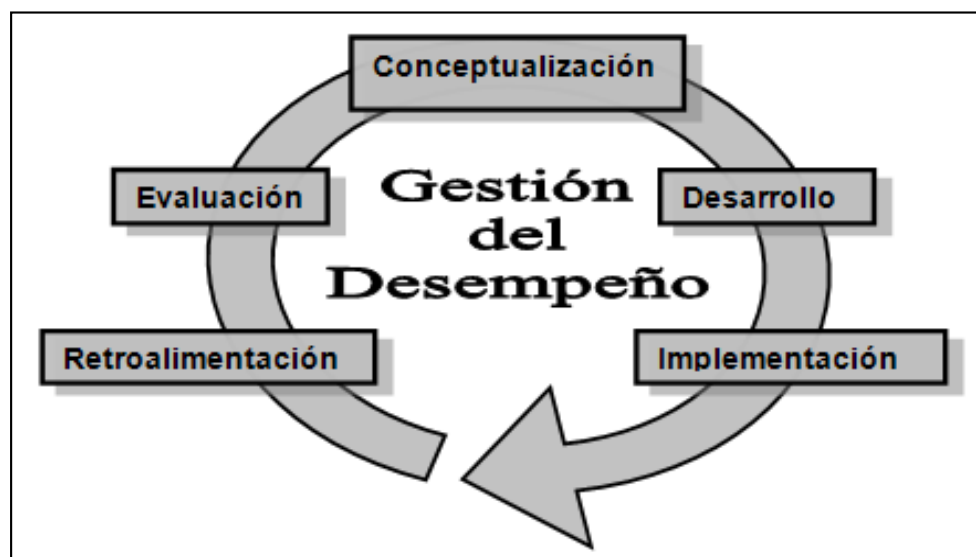


Figura 4: Gestión de desempeño. (Fuente: James Stoner).

El modelo de mejoramiento del desempeño humano mueve a las organizaciones de un enfoque de eventos de capacitación a un sistemático programa de mejoramiento del capital humano que es componente esencial en el desempeño del negocio.

✓ **Evaluación de desempeño por competencias**

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

- Relevancia: Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- Equidad: Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados

esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

- **Confiabilidad:** Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.
- **Confidencialidad:** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- **Consecuencia:** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.
- **Interdependencia:** Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

1.3. Definición de términos

1.- Administrativo: Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad. (Pérez, J. y Gardey A., 2013)

2.- Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. (RAE)

3.- Capacitación: Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. (<http://www.forodeseguridad.com>)

4.- Competencias: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (RAE)

5.- Desarrollo: Proceso de cambios de tipo coherente y ordenado, de todas las estructuras psicofísicas de un organismo, desde su gestación hasta la madures. Es un proceso continuo que empieza con la vida. (<http://www.definicion.org/desarrollo>)

6.- Desarrollo de recursos humanos: Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo. (Blas, P., 2014)

7.- Desempeño: Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. (<http://definicion.mx/desempeno/>)

8.- Diagnóstico: Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social. (<http://businesscol.com/>)

9.- Eficiencia: Consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos. (Koontz y Weihrich, 2012.)

10.- Gestión administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (<http://es.slideshare.net/>)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Sistemas de hipótesis

Hi: El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.

Ho: El programa de fortalecimiento de capacidades, **no** se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.

2.2. Sistema de variables

Variable independiente : Fortalecimiento de Capacidades

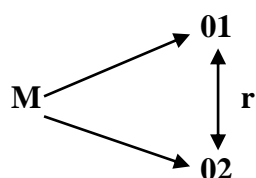
Variable dependiente : Desempeño Laboral

2.3. Tipo de método de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada y usando la metodología descriptiva en donde en primer lugar se han identificado ciertas dimensiones presentes en la empresa que tienen incidencia directa con nuestras variables de estudio, para luego ser evaluadas; en base a los resultados obtenidos se propondrán ciertas recomendaciones correspondientes a través de las hipótesis. De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de estudio descriptivo – correlacional; porque hay una relación entre la Variable Independiente (fortalecimiento de capacidades) y la Variable Dependiente (desempeño laboral) respectivamente, esto hace referencia a una relación de causa-efecto de nuestras variables en estudio.

2.4. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental. Debido a que se describieron a las variables para luego establecer la relación entre ellas.



Donde:

- M : Muestra.
 O₁ : Fortalecimiento de capacidades
 O₂ : Desempeño laboral
 r : relación

2.5. Población y muestra

Población: El personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto de la sede central. Con una población total de 100 trabajadores.

Muestra: Se trabajó con 100 personas que se desempeñan en el ámbito administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-sede central, la misma que fue tomado como muestra de acuerdo al criterio de los investigadores, según método no probabilístico, en vista que la población es pequeña. (Hernández et al, 2002).

2.6. Técnicas de recolección de datos

El trabajo está referido a resolver un caso representado por la institución que se encuentran en el impacto del fortalecimiento de capacidades. Además, el muestreo fue seleccionado de manera intencional, pues la investigación estuvo orientada a medir la eficiencia de los controles implantados.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCE	FUENTE/ INFORMANTE
Fichaje	Fichas de texto	Elaboración del marco teórico para la elaboración de los objetivos, así como para la contrastación de la hipótesis.	Libros, Internet, Tesis, etc.
Entrevista	Encuesta	Con la finalidad de recopilar información respecto a la variable e indicadores,	Trabajadores administrativos.

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que sirvieron para investigar las necesidades de capacitación son los cuadros de referencia en los cuales se reflejaron las estadísticas de productividad / persona, y la calidad con la que se producen cada uno de los sujetos referenciales. Así mismo, se utilizaron tres formatos de Detección de Necesidades de Fortalecimiento de capacidades:

- 1.- Perfil de fortalecimiento de capacidades y desarrollo para el puesto.
- 2.- Fortalecimiento de capacidades y desarrollo puesto/trabajo.
- 3.- Objetivo por curso, entrenamiento o taller.

Procedimientos y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a los informantes o fuentes ya indicadas; se ingresaron a los programas computarizados Excel, Word y SPSS 22; y con ello se efectuarán, los cruces que se consideren necesarios para contrastar la hipótesis formulada; los cuales fueron demostrados mediante cuadros, gráficos, análisis y comparaciones. Con respecto a las informaciones presentadas como resúmenes, cuadros, gráficos, etc., se formularon apreciaciones objetivas y explicativas de la realidad. Esas apreciaciones explicativas fueron analizadas respecto al marco teórico, conceptual; y se precisarán apreciaciones resultantes del análisis. Dado de que la investigación es de diseño descriptivo utilizamos la estadística descriptiva, específicamente las siguientes medidas de tendencia central: media, varianza y porcentajes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, durante el periodo de estudio.

Para llevar un análisis más claro se procedió a tabular los resultados de la encuesta, para que posteriormente se trabajó a nivel de dimensiones por cada variable, finalmente un resumen representado también en una tabla y su figura por cada variable, para finalmente determinar la relación existente.

Variable fortalecimiento de capacidades

Se recopilaron resultados donde el 28% de los trabajadores, respondieron que no hay un buen fortalecimiento de capacidades en la institución, el 49% dijo que a veces, el 23% dijo casi siempre, dichos resultados indican que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto no tienen un adecuado fortalecimiento de capacidades; debido a que hay un mal trabajo individual, lo que en términos porcentuales es de a veces con un 46% y casi nunca de un 35%, donde las prácticas de habilidades, comportamientos y actitudes son muy deficientes; las deficiencias a nivel organizacional podemos expresar que del estudio se determinó que el 52% es a veces y un 31% casi nunca, esto quiere decir que también en lo que respecta al funcionamiento y desempeño global no es tan eficiente; sin embargo existe un entorno favorable ya que de los resultados se puede apreciar que en un 37% indican casi siempre y un 32% a veces, lo que quiere decir que se están practicando bien los indicadores de compromiso político y visión, estructuras políticas, jurídicas y económicas, procesos presupuestales, gobernabilidad y poder, incentivos y normas sociales, lo que quiere decir que existe un nivel de eficiencia en la institución.

Variable desempeño laboral

Se recopilaron resultados donde el 47% de los trabajadores, respondieron que a veces hay un buen desempeño laboral en la institución, el 28% casi nunca y un porcentaje muy significativo que es del 24% casi siempre, dichos resultados indican que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín no tienen un adecuado desempeño laboral; debido a que no hay una evaluación adecuada donde el 54% indican a veces y el 30% indicio casi nunca, esto debido a que los indicadores como obtener información útil, retroalimentando al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, validar la técnica no son aplicados eficientemente, con respecto a la motivación también tiene algunas falencias ya que de los resultados indican que el 48% manifestaron que a veces son motivados y el 32% casi nunca, esto producto de los análisis de indicadores como satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación del trabajador, también no están siendo aplicados eficazmente, pero si analizamos el nivel de responsabilidad observamos que el 46% a veces son eficientes y el 28% casi siempre lo que quiere decir que en este resultado es alentador el nivel de respuesta, ya que los niveles de trabajador, equipo de trabajo, área de gestión, responde a la iniciativa de cada trabajador de la institución.

Analizar el fortalecimiento de capacidades del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.

Tabla 6

Variable fortalecimiento de capacidades

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	28	28%
A veces	49	49%
Casi siempre	23	23%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

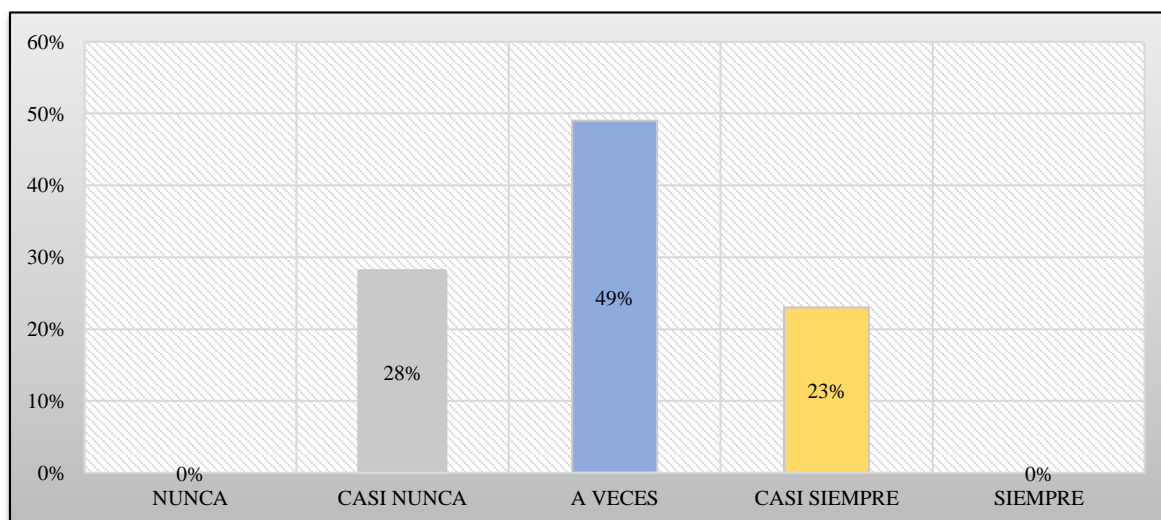


Figura 5: Variable fortalecimiento de capacidades. (Fuente: Elaboración propia/tabla 1)

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 5, se aprecia que el 28% de los colaboradores, respondieron que no hay un buen fortalecimiento de capacidades en la empresa, el 49% dijo que a veces, el 23% dijo casi siempre, dichos resultados indican que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín no tienen un adecuado fortalecimiento de capacidades, debido a que hay un mal trabajo individual y deficiencias a nivel organizacional, sin embargo existe un entorno favorable, para una mayor comprensión de esta variable, se describirá cada dimensión:

Tabla 7***Dimensión individual***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	9	9%
Casi nunca	35	35%
A veces	46	46%
Casi siempre	10	10%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

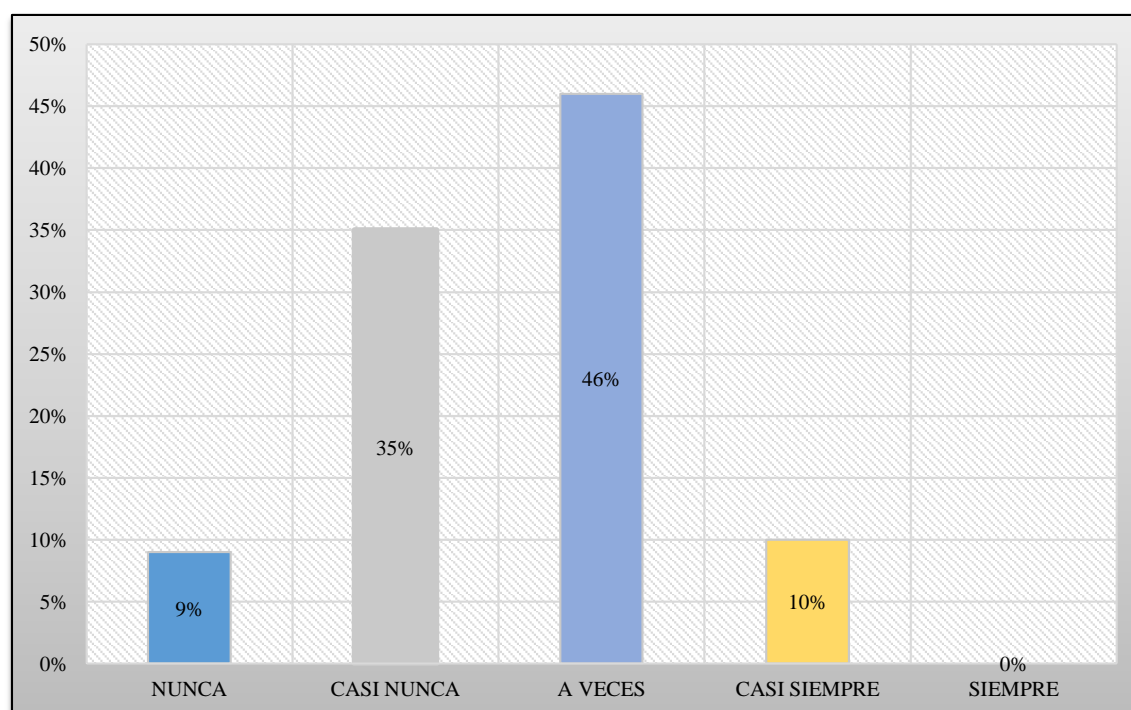


Figura 6: Dimensión individual. (Fuente: Elaboración propia/tabla 2).

Interpretación:

En la tabla 07 y figura 06, se aprecia que el 9% de los colaboradores manifiestan que nunca hay individualidad en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, el 35% dijo casi nunca, el 46% menciona que a veces y el 10% respondió casi siempre, por lo que se concluye que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín casi nunca tiene una buena individualidad, ya que los planes de fortalecimiento de capacidades de los últimos años no están bien definidos por lo que dificulta el cumplimiento de la misma.

Tabla 8***Dimensión organizacional***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	1	1%
Casi nunca	31	31%
A veces	52	52%
Casi siempre	16	16%
Siempre	0	0%
total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

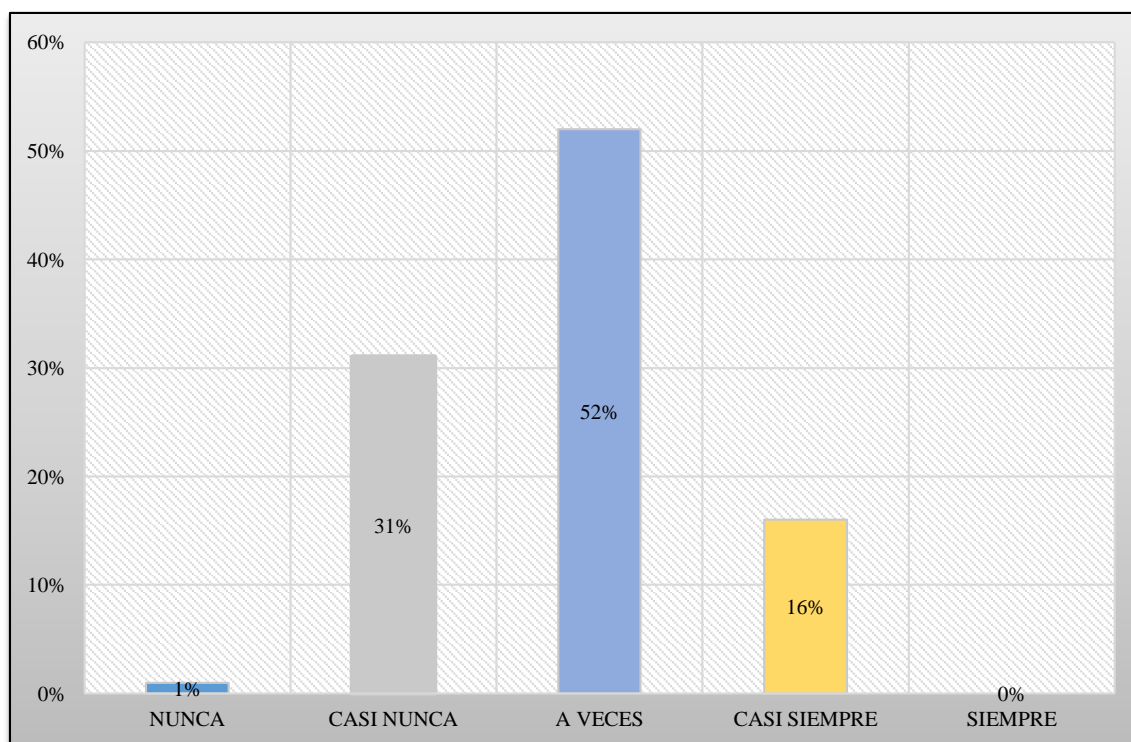


Figura 7: Dimensión organizacional. (Fuente: Elaboración propia/tabla 3).

Interpretación:

En la tabla 08 y figura 07, se aprecia que el 1% de los colaboradores dijeron que nunca hay deficiencias a nivel organizacional, el 31% dijo casi nunca, el 52% mencionó que a veces y el 16% respondió casi siempre, dichos resultados indican que actualmente hay deficiencias a nivel organizacional, ya que no hay una buena organización del fortalecimiento de capacidades y una mala organización en la ejecución del fortalecimiento de capacidades.

Tabla 9***Dimensión entorno favorable***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	4	4%
Casi nunca	14	14%
A veces	32	32%
Casi siempre	37	37%
Siempre	13	13%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

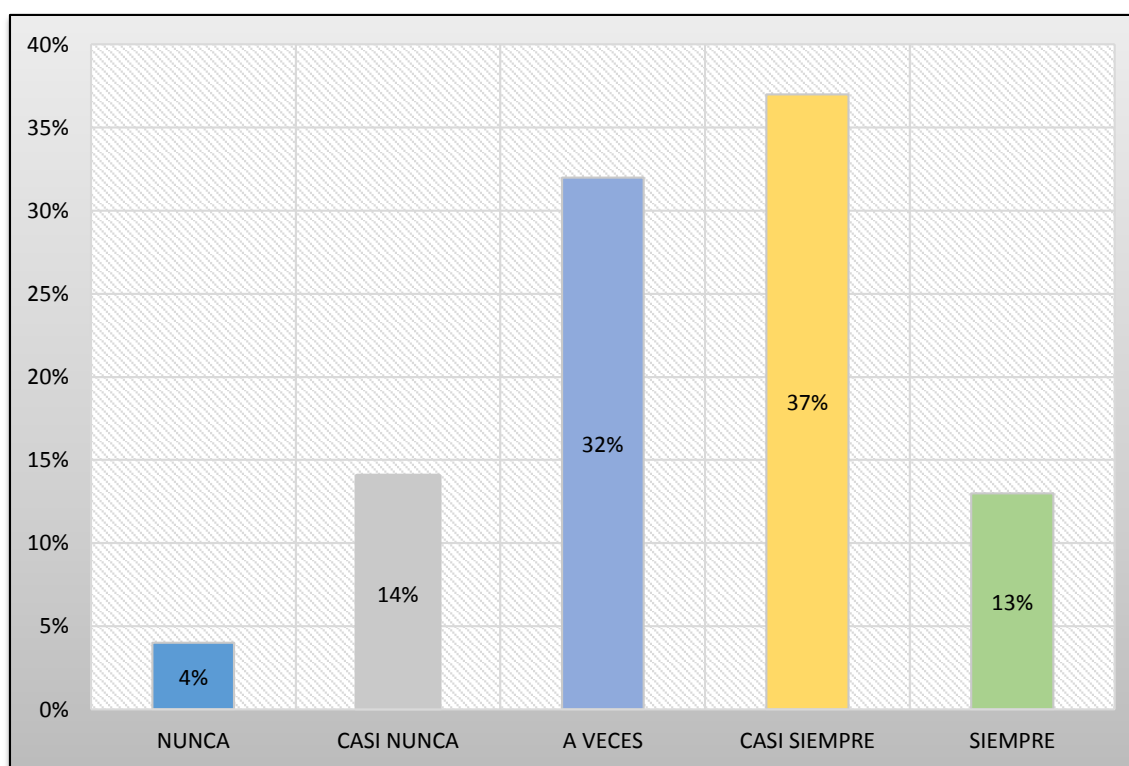


Figura 8: Dimensión entorno favorable. (Fuente: Elaboración propia/tabla 4).

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 08, se puede apreciar que el 4% dijo que nunca hay un buen entorno favorable, el 14% dijo que casi nunca hay un buen entorno favorable, el 32% dijo que a veces, el 37% dijo que casi siempre y el 13% dijo que siempre hay un buen entorno favorable, dichos resultados indican que casi siempre hay un buen entorno favorable, ya que el Sistematización del proceso de fortalecimiento de capacidades es eficiente, como también el sistema de seguimiento.

Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016.

Tabla 10

Variable desempeño laboral

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	1	1%
Casi nunca	28	28%
A veces	47	47%
Casi siempre	24	24%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

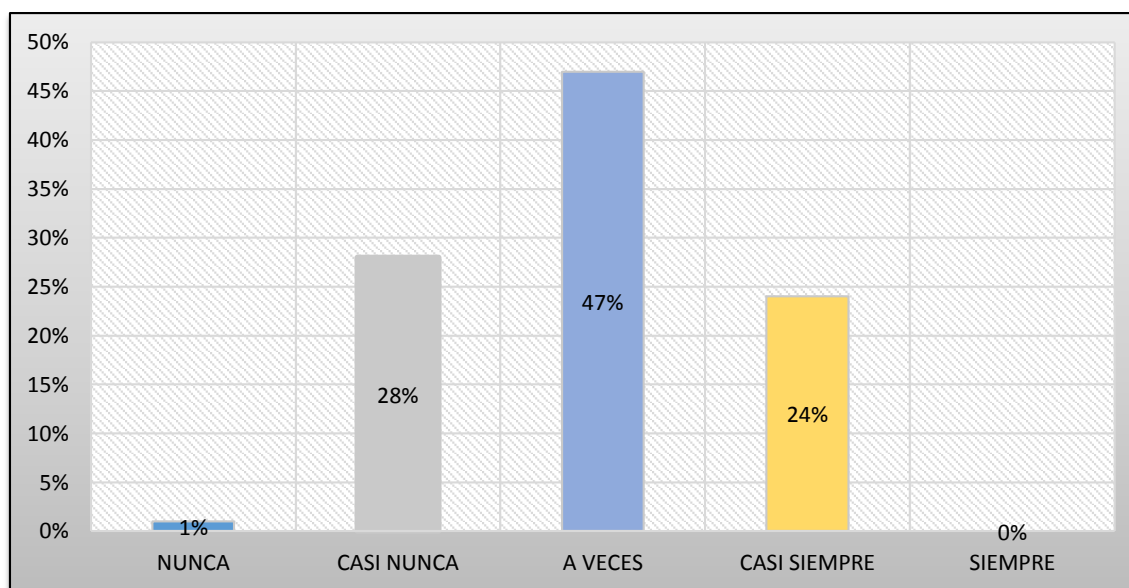


Figura 9: Variable desempeño laboral. (Fuente: Elaboración propia/tabla 5).

Interpretación:

En la tabla 10 y figura 09, se muestra que el 1% dijo que nunca hay un buen desempeño laboral, el 28% dijo casi nunca, el 47% dijo a veces y el 24% menciono que casi siempre hay un buen desempeño laboral, de dichos resultados se manifiesta que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín existen un mal desempeño laboral, debido a que no se realiza una evaluación constante y no existe motivación hacia el personal, pese a estas deficiencias cabe resaltar que la responsabilidad de los colaboradores es la dimensión más alta.

Tabla 11***Dimensión evaluación***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	30	30%
A veces	54	54%
Casi siempre	16	16%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

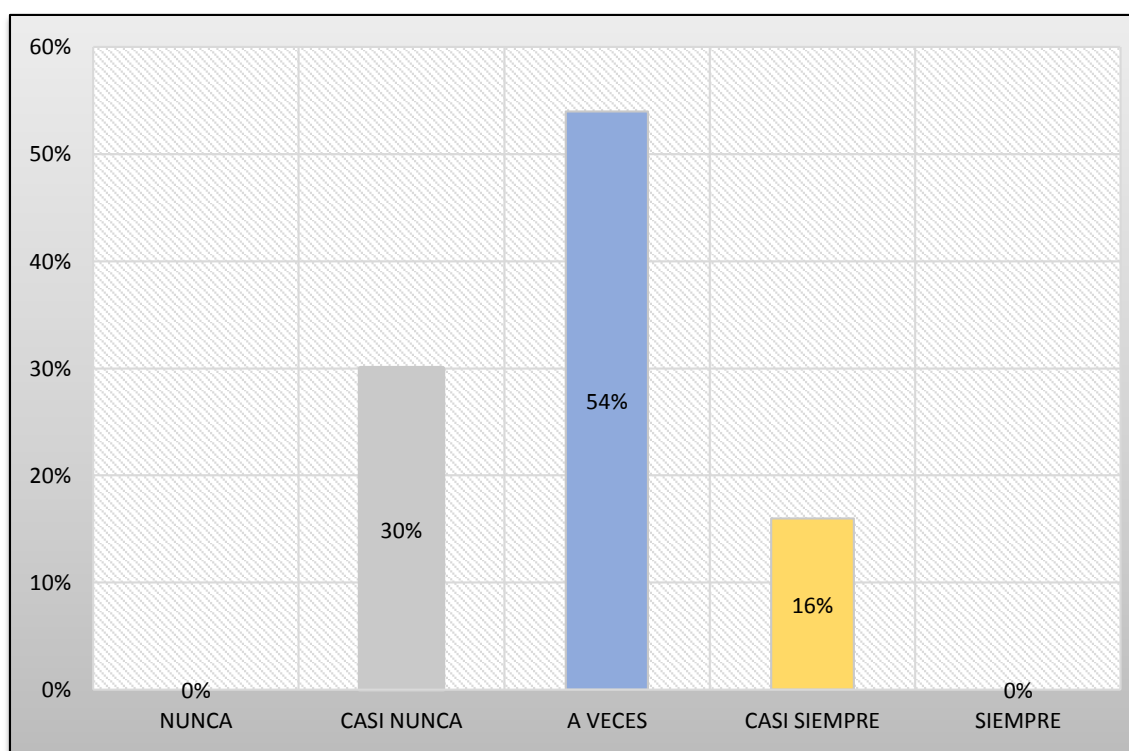


Figura 10: Dimensión evaluación. (Fuente: Elaboración propia/tabla 6).

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 10, se aprecia que el 30% de los colaboradores. El 54% de los colaboradores dijo que a veces, el 16% dijo casi siempre, dichos resultados indican que no se realiza una evaluación constante al desempeño de los colaboradores, ya que no se está cumpliendo con los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, puesto que no se está evaluando periódicamente la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.

Tabla 12***Dimensión responsabilidad***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	26	26%
A veces	46	46%
Casi siempre	28	28%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

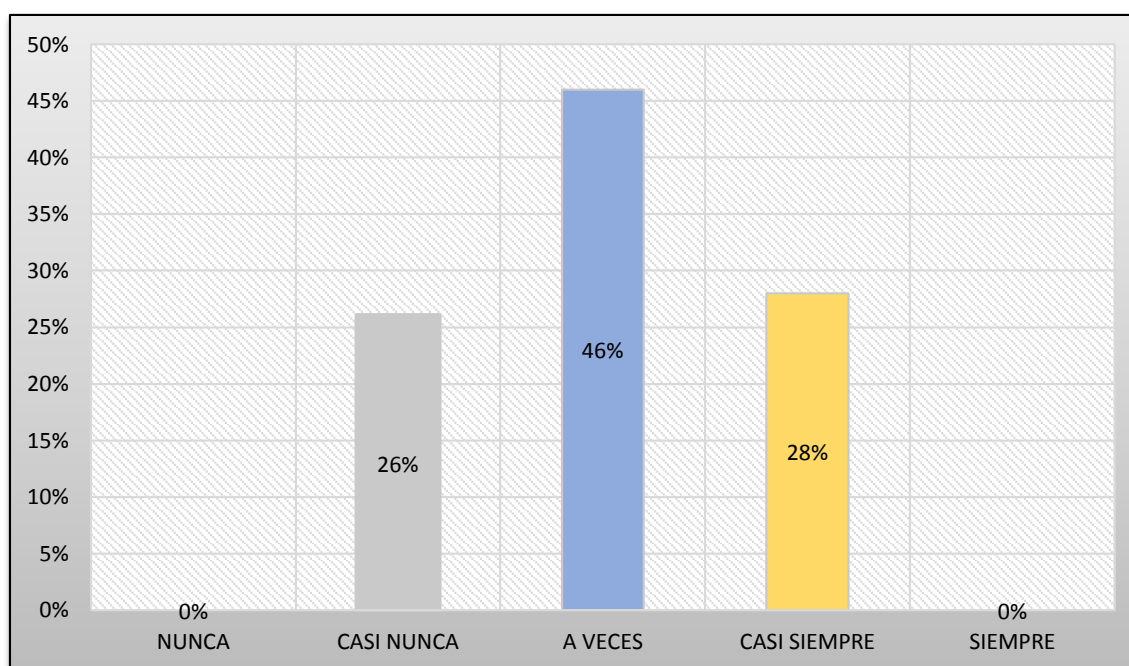


Figura 11: Dimensión responsabilidad. (Fuente: Elaboración propia/tabla 7).

Interpretación:

En la tabla 12 y figura 11, se puede apreciar que el 26% de los colaboradores mencionaron que casi nunca hay responsabilidad en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, el 46% dijo a veces y el 28% dijo que casi siempre hay responsabilidad en esta área, por lo que se concluye que el personal administrativo es responsable, puesto que reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento, así también asumen con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.

Tabla 13***Dimensión motivación***

Intervalos	f	Porcentaje
Nunca	7	7%
Casi nunca	32	32%
A veces	48	48%
Casi siempre	13	13%
Siempre	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia

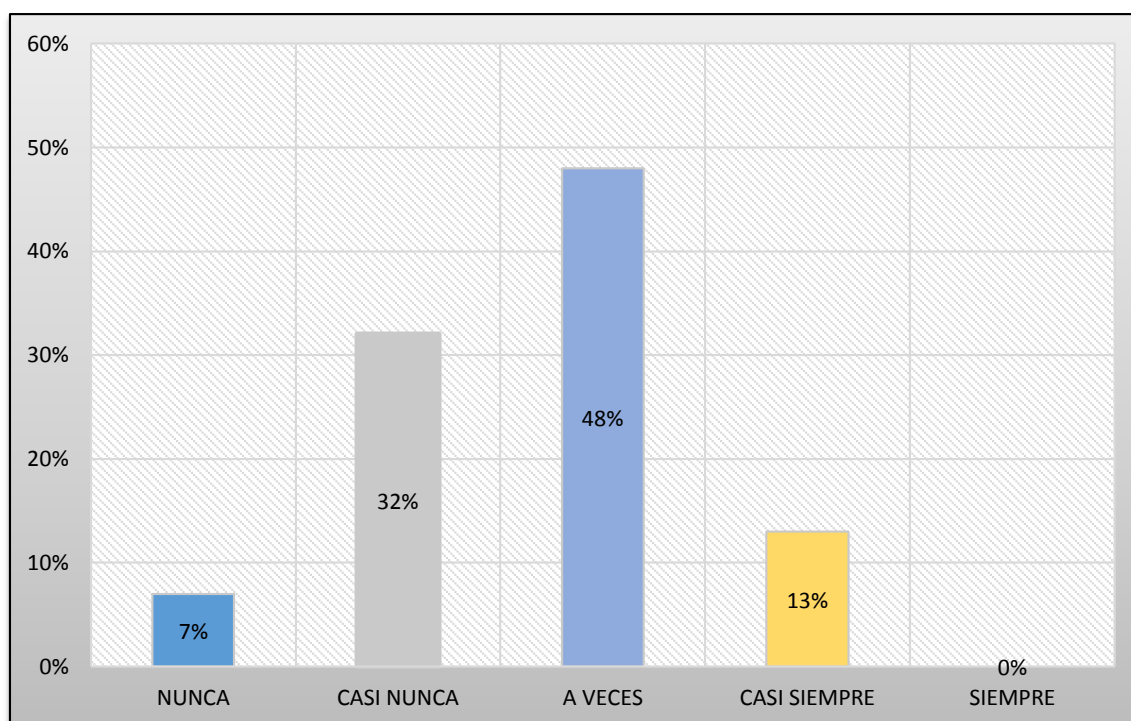


Figura 12: Dimensión motivación. (Fuente: Elaboración propia/tabla 8).

Interpretación:

En la tabla 13 y figura 12, el 7% de los colaboradores administrativos nunca hay motivación. El 32% dijo que casi nunca, el 48% manifestó que a veces y el 13% de los colaboradores respondieron que casi siempre hay motivación, los resultados indican que actualmente en el área administrativa de la Universidad Nacional de San Martín no hay personal motivado, puesto que no promueven un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Determinar la relación del programa de fortalecimiento de capacidades, con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.

Tabla 14
Correlaciones

			Fortalecimiento de Capacidades	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Fortalecimiento de Capacidades	Coefficiente de correlación	1,000	,983**
n		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,983**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, demuestra que según el coeficiente de correlación (r) el resultado obtenido es de 0.983, lo que indica que si existe una relación pero directa fuerte, asimismo esta correlación es significativa, debido a que el valor de significancia es 0.000 es menor a 0.05, por lo que se acepta la H_1 : El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016 y se rechaza la H_0 .

3.2. Discusión de resultados

3.2.1. Analizar el fortalecimiento de capacidades del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la variable de fortalecimiento de capacidades se menciona que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín no tiene un adecuado fortalecimiento de capacidades, debido a que hay un mal trabajo

individual y deficiencias a nivel organizacional, estos resultados coinciden con el aporte de Gonzales, N, & Patiño, F. (2011), quienes mencionan que al establecerse un modelo de capacitación por competencias esta se orienta a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo, medidas que se están tomando al existir un mal trabajo individual y deficiencias a nivel organizacional, lo que se discrepa con PNUD (1998) quien dice que el fortalecimiento de la capacidad es considerada cada vez más como una realidad más amplia que la simple capacitación, ya que incluye también una consideración del sistema general o del entorno en que intervienen y se interrelacionan los individuos, las organizaciones y las sociedades ayudando a mejorar el trabajo individual y el nivel de organización.

3.2.2. Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016.

Los resultados obtenidos de la variable de desempeño laboral, se muestra que actualmente existen un mal desempeño laboral, no realizándose una evaluación constante y la inexistencia de una motivación eficaz hacia el personal, por lo que no se tiene personal capacidad en todas las áreas existentes de la organización, esto coincide por lo expuesto por Gonzales, N, & Patiño, F. (2011), quienes hacen mención que no se realiza una evaluación constante y no existe motivación hacia el personal, por lo que se diseñó un proceso de evaluación de la capacitación, el cual permite la retroalimentación continua de los contenidos, de los capacitadores y de todos los instrumentos y herramientas utilizados, mejorando así el desempeño, ya que el desempeño es clave fundamental para el logro de metas y objetivos organizacionales, esto coincide con el aporte teórico de Chiavenato, I. (2000) quien dice que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

3.2.3. Determinar la relación del programa de fortalecimiento de capacidades, con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.

El resultado obtenido de 0.983, demuestra el rol fundamental que juega el programa de fortalecimiento de capacidades en el desempeño laboral del personal administrativo, ya

que al contar con personal capacitado de desarrollará de manera eficiente por lo que aumentara su nivel de desempeño mostrado dando así cumplimiento a las tareas y metas asignadas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que sí existe una relación directa es decir que mientras mejor sea el programa de fortalecimiento de capacidades, el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín será mejor.

CONCLUSIONES

1.- La investigación muestra que la gestión de la institución en el periodo de estudio, el nivel de fortalecimiento de capacidades viene atravesando falencias, en vista que el mayor porcentaje muestra el indicador A VECES con un 49%, lo que según las normas actuales vigentes esto es de prioridad por parte política del estado, sobre todo en instituciones educativas en los diferentes niveles, lo que también preocupa que el indicador CASI NUNCA muestra un indicador del 28% lo cual es preocupante, y CASI SIEMPRE en un 23%; esto quiere decir que esta variable su aplicación es deficiente.

2.- Con respecto al análisis de la variable desempeño laboral, se concluye que el indicador A VECES refleja un porcentaje del 47%, CASI NUNCA 28% y CASI SIEMPRE 24%; esto debido que los trabajadores a través de las encuestas manifestaron que no están siendo evaluados, la motivación es escasa, pero lo que contrarresta en esta variable es el indicador de responsabilidad que muestra un nivel alto, esto debido que deben cumplir sus obligaciones producto de la iniciativa de cada uno de ellos.

3.- En conclusión el estudio demuestra que según el coeficiente de correlación (r) el resultado obtenido es de 0.983, lo que indica que si existe una correlación pero que esta correlación por el resultado obtenido es muy fuerte, asimismo existe una significancia entre ambas variables, por lo que se acepta la H_1 : El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.

RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda a la institución que los trabajadores deben ser constantemente capacitados debido a que se deben fortalecer los niveles de trabajo individuales, mejorar las prácticas de habilidades, comportamientos y actitudes del personal de la institución, así mismo fortalecer el nivel organizacional mejorar el nivel de funcionamiento y desempeño global, ya que debemos resaltar que el indicador entorno es favorable debido a que si se practica compromisos políticos, manejo de procesos presupuestales, gobernabilidad y poder y normas sociales.

2.- Se recomienda que el personal deberá de ser constantemente evaluados con respecto a su productividad, mejorar el sistema de capacitación y tomar decisiones adecuadas con respecto al control del servicio que brinda los administrativos de esta institución, manejar la información adecuada los canales de información, validar las técnicas y herramientas, para consolidar los niveles de responsabilidad que en este estudio esta favorable, pero esto se debe que cada trabajador debe cumplir sus funciones por iniciativa de cada uno de ellos, así mismo deberá de manejar adecuadamente los procesos de motivación hacia el personal, aplicando niveles de incentivos adecuados con la finalidad de empoderar al trabajador en la institución.

3.- La institución con respecto a la relación que guarda entre las dos variables, deberá de mejorar la aplicación de los instrumentos en base al fortalecimiento de capacidades y desempeño laboral, buscando comparar con otras instituciones que ya alcanzaron niveles positivos, con la finalidad de aprovechar la efectividad en su funcionamiento, esto producto de la aplicación de los procesos tal como están establecidos, así mismo se recomienda que los niveles directivos de la organización también sean evaluados sobre el tema de fortalecimiento y desempeño laboral, con la finalidad de determinar la capacidad gerencial que poseen y por ende puedan tomar buenas decisiones con respecto a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M. (1991). *“Gerencia de Recursos Humanos”*. Fondo Editorial Legis. Colombia – Santa fe de Bogotá.
- Bellota, M. (2012). *“Análisis de los procesos de gestión realizados por la asociación Suzuki del Perú, para la capacitación de profesores de música durante los años 2010-2011”*, (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Chiavenato, I. (2005). *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A. p. 584.
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Bogotá: 5ta Ed. Mac Graw – Hill. Colombia, Interamericana, S.A. p. 139.
- Arias, F. y Heredia, V. (2004). *Administraron De Recursos Humanos Para Alto Desempeño*. Tercera reimpresión, editoriales trillas, México.
- Garate, P. y Linares, Y. (2013) *“Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto de fortalecimiento de capacidades para la reducción de la desnutrición crónica infantil en la región Tacna, para el periodo junio 2009 – junio 2010”*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gonzales, N, y Patiño, F. (2011). *“Modelo de capacitación para el personal administrativo de la fundación universitaria del área andina, seccional Pereira”*, (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Hunt, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.
- Muñoz, A. (2010). *“Evaluaciones de impacto de los programas de capacitación laboral: la experiencia internacional y de Chile”*. Guía Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad. Recuperado de: http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/evaluaciones_impacto_programas_capacitacion_laboral.pdf

- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, K. (2004) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Recuperado de: /administración – del -desempeño / administración - de - desempeño. shtml? mono search.
- Salazar, L. K. (2014). “*El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia publica de hoy*”. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sotomayor, M. (2010). “*La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato*”, (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, ciudad de Ambato – Ecuador.
- Valderrama, S. (2007). “*Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de investigación científica*. Editorial San Marcos, Lima – Perú., p. 307
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Wayme, R. (2005). *Administración De Recursos Humanos*, Decima Primera Edición.
- Whetten y Camerón (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Edición, Prentice Hall. Pearson Educación, México.

ANEXOS

Anexo 10.1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS
<p>“Evaluación del programa de fortalecimiento de capacidades y su relación con el Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016”</p>	<p>¿Cuál es la relación del programa de fortalecimiento de capacidades y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016?</p>	<p>General:</p> <p>Conocer los programas de fortalecimiento de capacidades, y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Analizar el fortalecimiento de capacidades del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016. •Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto, periodo 2016. •Determinar la relación del programa de fortalecimiento de capacidades, con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, periodo 2016. 	<p>Hi: El programa de fortalecimiento de capacidades, se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.</p> <p>Ho: El programa de fortalecimiento de capacidades, no se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, en el año 2016.</p>	<p>V1: Fortalecimiento de Capacidades</p> <p>V2: Desempeño Laboral</p>	<p>Método de investigación:</p> <p>No experimental Descriptivo Correlacional Aplicada</p> <p>Población y Muestra:</p> <p>100trabajadores administrativos</p> <p>Técnicas: Recolección de datos a través de cuestionarios</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10.2. Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNSM-TARAPOTO

1. Presentación

La presente encuesta permitirá evaluar el proceso de fortalecimiento de capacidades de la institución, con el fin de desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento continuo del proceso. Los resultados obtenidos serán anónimos. Agradecemos la atención prestada.

2. Evaluación

Califique los siguientes aspectos relacionados con el proceso de fortalecimiento de capacidades y el desempeño laboral de 1 a 5, siendo: 1.-Nunca, 2.-Casi nunca, 3.- A veces, 4.- Casi siempre y 5.- Siempre.

Fortalecimiento de capacidades:

- a) Califique marcando con una "X", los siguientes aspectos relacionados con el proceso de capacitación de la Institución de 1 a 5.

Dimensión Individual	1	2	3	4	5	Observaciones opcionales
Planes de fortalecimiento de capacidades de los últimos años						
Cumplimiento de los planes de fortalecimiento de capacidades						
Cantidad de fortalecimiento de capacidades						
Calidad del fortalecimiento de capacidades						
Pertinencia del fortalecimiento de capacidades						
Impacto del fortalecimiento de capacidades						
Organización del fortalecimiento de capacidades						

b) Dimensión Organizacional:

En términos generales considera que el proceso de fortalecimiento de capacidades de la institución se da:

Nunca _____ Casi nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Porque:

.....

.....

.....

.....

.....

c) Dimensión Entorno Favorable:

Marque con una (X) los aspectos que considera podrían mejorar el actual proceso de fortalecimiento de capacidades de la institución. Adicione los aspectos que considere necesarios.

Aspecto	1	2	3	4	5	Observaciones opcionales
Mejor planeación del proceso						
Organización en la ejecución del fortalecimiento de capacidades						
Calidad del fortalecimiento de capacidades						
Planteamiento de más pertinentes						
Sistematización del proceso de fortalecimiento de capacidades						
Sistema de Seguimiento del fortalecimiento de capacidades						
Otra, ¿Cuál?						
Otra, ¿Cuál?						

Fuente: Elaboración propia

Desempeño laboral:

a). - Dimensión Evaluación: Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud, dedicación e iniciativa que pone en sus labores					
Ítem	1	2	3	4	5
Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evaluando periódicamente la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas					
Produce o realiza un trabajo metódico					
Produce o realiza un trabajo ordenado					
Produce o realiza un trabajo en los tiempos establecidos					
Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades y respetando razonablemente los plazos establecidos					
Se anticipa a las necesidades o problemas futuros					
Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
Puede trabajar independientemente					
b). - Dimensión Responsabilidad: Considera sus capacidades para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles, actuar con eficiencia y autonomía					
Ítem	1	2	3	4	5
Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento					
Mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.					
Transmite esta información oportunamente					
Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior del					

establecimiento					
Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes					
Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar					
c). - Dimensión Motivación: Se considera motivado con respecto a desarrollo de actividades organizacionales.					
Item	1	2	3	4	5
Conoce la Misión y Visión de la Institución					
Colabora con actividades extraordinarias a su función en el establecimiento					
Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro del establecimiento					
Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro del establecimiento					
Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo					
Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo					
Demuestra respeto a sus pares					
Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo					

Fuente: Elaboración propia