



Universidad
Continental

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis, evaluación y propuesta para mejorar la
administración de recursos humanos en la
Municipalidad Provincial de Yauli- La Oroya
durante el periodo 2018-2020**

**Meza Figueroa Nora Lelia
Sanabria Huamán Bickcy Nida**

Huancayo, 2018

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Investigación



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor

Mg. Guillermo Uribe Córdova.

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a todas las mujeres que luchan por surgir y ser alguien mejor cada día; sin desmayar y, a pesar de las adversidades que van encontrando en el camino ellas por su fortaleza.

Reconocimiento

En el presente trabajo, reconocemos el esfuerzo, dedicación y sacrificio que se demostró para culminar satisfactoriamente el presente trabajo, el cual nos conlleva a lograr cumplir uno de nuestros objetivos; que es lograr el Grado de Maestro.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento.....	iv
Índice.....	v
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xv
Introducción.....	xvii
Capítulo I Generalidades.....	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.1.1. Visión Institucional	25
1.1.2. Misión Institucional.....	25
1.2. Determinación del Problema	27
1.2.1. Problema principal	28
1.2.2. Problemas específicos.....	28
1.3. Justificación del Plan	28
1.3.1. Magnitud	29
1.3.2. Trascendencia	30
1.3.3. Técnico	31
1.4. Objetivos Generales y Específico.....	31
1.4.1. Objetivo General.....	31
1.4.2. Objetivos Específicos.....	31
1.5. Descripción del Producto.....	32
1.6. Alcances y Limitaciones del trabajo de Investigación	32
Capítulo II Metodología	34
2.1. Tipo de Investigación.....	34
2.2. Población y Muestra de estudio.....	35
2.3. Supuesto (hipótesis tentativa)	36
2.3.1. Variables.....	36
A. Variable independiente.....	36

B. Variable dependiente.....	36
2.4. Métodos de la Investigación	36
A. Elaboración del proyecto de investigación.....	36
B. Elaboración de los instrumentos de investigación	36
2.5. Aplicaciones y uso estadístico	37
Capítulo III El Diagnóstico	38
3.1. Propósito del Plan.....	38
3.2. Diagnóstico Organizacional	38
3.2.1. La Organización.....	38
A. Subsistema Razón de Ser	40
B. Subsistema Tecnológico.....	42
C. Subsistema Estructural.....	46
D. Subsistema Psicosocial	48
E. Subsistema de Gestión.....	49
F. Entorno Organizacional	52
G. Entorno Inmediato	52
H. Entorno Intermedio	53
I. Entorno de Tendencias Globales	54
J. Alianzas Estratégicas	55
K. Diagnóstico De Realidad Problema	55
L. Problemas Institucionales.....	56
Capítulo IV La Formulación	58
4.1. Marco Teórico.....	58
4.2. Antecedentes del Problema.....	58
4.2.1. Antecedentes Internacionales.....	58
4.2.2. Antecedentes Nacionales	59
4.3. Bases Teóricas	61
4.3.1. La Administración del Recurso Humano.....	61
4.3.2. La Gestión y la Administración.....	62
4.3.3. La Calidad de Servicio	63
4.3.4. La Nueva Gestión Pública	64
4.3.5. La Modernización del Sector Publico.....	64
4.4. Desempeño Laboral y Competencias en la Administración Pública	68

4.4.1. Diferentes definiciones de desempeño laboral y competencias	68
A. Competencias laborales	70
B. Definición de competencia de la organización.....	71
4.5. La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR	72
4.6. Atribuciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR	73
4.7. Organización de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR	73
4.8. Fortaleza de la Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR	74
4.9. La Autoridad Nacional del Servicio Civil y los Gerentes Públicos en un modelo por competencias.....	75
4.10. Bases del Plan de Gestión	78
4.10.1. General	78
4.10.2. Específicos	79
4.10.3. Estrategias.....	79
4.10.4. Producto	80
Capítulo V El Modelo Propuesto	82
5.1. Del Capital Humano a las Prácticas de Gestión Empresarial: al Modelo Propuesto.	82
5.2. Propuesta de Rediseño de Procesos para La Gestión de Recursos Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya	84
5.2.1. Objetivos.....	84
5.2.2. Consideraciones Generales.....	85
5.2.3. Consideraciones Específicas.....	85
5.3. Propuesta de Rediseño de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos.	85
5.3.1. Planificación de Recursos Humanos	85
5.3.2. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Planificación de Recursos Humanos	86
5.3.3. Planificación y Programación de Recursos Humanos	88
5.3.4. Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya	89
5.4. Propuesta de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.	90

5.4.1. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal.....	90
5.4.2. Manual de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal de La Municipalidad Provincial De Yauli – La Oroya.	93
5.5. Proceso de Capacitación de Personal.....	94
5.5.1. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Capacitación de Personal	94
5.5.2. Manual de Procedimiento de Capacitación.....	95
5.5.3. Marco teórico de evaluación de la Capacitación.....	95
A. Evaluación de Reacción	96
B. Evaluación de aprendizaje.....	98
C. Evaluación de transferencia (aplicabilidad)	98
D. Evaluación de impacto.....	99
E. Evaluación del retorno de inversión.....	100
5.6. Que es ROI.....	106
5.7. Competencias que serán evaluadas en el nivel de Transferencia.	107
5.8. Plan de Desarrollo Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.....	108
Capítulo VI La Propuesta de Implementación	111
6.1. Identificación de Recursos Críticos.....	111
6.1.1. Recursos Humanos	111
6.1.2. Recursos Financieros y Logísticos.	111
6.1.3. Recurso Tiempo.....	112
6.1.4. Actores.....	112
6.1.5. Arquitectura Institucional.....	112
6.1.6. Metas Periodo de 3 Años.....	113
6.1.7. Metodología	115
A. Metodología propuesta por Kast y Rosenzweig	115
B. Metodología de Collerete Shneider.	115
C. Metodología SADCI – Sistema de Análisis de Capacidad Institucional.....	115

D. Metodología de MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos:	
Tácticas, Objetivos y Recomendaciones	116
6.1.8. El Análisis de Diseño de Puestos por Competencias	116
6.1.9. Medir el Desempeño por Competencias	121
6.1.10. Aspectos Administrativos.....	126
Capítulo VII Análisis de Viabilidad y Factibilidad	128
7.1. Metodología SADCI – Sistema de Análisis de Capacidad Institucional	
128	
7.2. Metodología de MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas,	
Objetivos y Recomendaciones.	144
Capítulo VIII El Control.....	147
8.1. Mecanismos de seguimiento	147
8.2. Metodología:	148
8.3. Evaluación	151
Conclusiones.....	153
Recomendaciones.....	155
Referencias Bibliográficas	157
Anexos	163
Anexo 1: Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Yauli - La	
Oroya.....	163
Anexo 2: Matriz de Consistencia.....	164
Anexo 3: Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos	
Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya	166
Anexo 4: Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y	
Contratación del Personal de la Municipalidad Provincial De Yauli – La	
Oroya.....	175
Anexo 5: Plan de Capacitación del Personal de la Municipalidad Provincial	
de Yauli – La Oroya	183
Anexo 6: Actualización del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)200	
Anexo 7: Manual de Organización y Funciones (MOF)	206

Índice de Tablas

Tabla 1	Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276.....	22
Tabla 2	Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728.....	23
Tabla 3	Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 1057 ...	23
Tabla 4	Trabajadores Contratados por Servicios No Personales	23
Tabla 5	<i>Estructura Orgánica de la Municipalidad Yauli – La Oroya</i>	39
Tabla 6	Línea paralelo entre el ser y el deber ser.....	41
Tabla 7	Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Perú	66
Tabla 8	Niveles de Presencia de la competencia.	78
Tabla 9.	Preguntas por niveles de evaluación de la capacitación.....	102
Tabla 10.	Medición de resultados de una actividad de capacitación	104
Tabla 11	Competencia que serán evaluadas.....	107
Tabla 12	Plan de Desarrollo Personal – Matriz de la Municipalidad Provincial Yauli – La Oroya 2018 - 2020.....	109
Tabla 13	Cronograma de Capacitación en los periodos 2019 - 2020	110
Tabla 14	Metas y Cronograma para el cumplimiento de los productos	114
Tabla 15	Hoja de Diseño - Descripción de Puesto.....	118
Tabla 16	Medición de Desempeño	125
Tabla 17	Responsables y presupuesto para el cumplimiento de los productos.	127
Tabla 18	Diseño de análisis y desarrollo de la capacidad institucional SADCI – formulario c: tareas.....	129
Tabla 19	<i>Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D1: Desde El Punto De Vista De Las Reglas Del Juego.</i>	131
Tabla 20	Diseño de Análisis y Desarrollo de La Capacidad Institucional SADCI - Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales	133
Tabla 21	Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D3: Desde el Punto de Vista de Organización y Asignación de Funciones.....	134

Tabla 22 Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario D4: Desde el Punto de Vista de las Políticas de Personal	136
Tabla 23 Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad institucional SADCI - Formulario D5: Desde el punto de vista de Insumos Físicos y Recursos Humanos	137
Tabla 24 Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes	139
Tabla 25 Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario E1: Consolidación de DCI Relativos a la falta de Capacidad Institucional no relacionados con capacidades individuales.....	140
Tabla 26 Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario E2: Consolidación de DCI Relativos a la capacidad individual	142
Tabla 27 Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario F: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual	143
Tabla 28 Relación de Actores Claves	144
Tabla 29 Posicionamiento de los Actores respecto a los productos	145
Tabla 30 Grado de Convergencia y Divergencia entre los actores	145
Tabla 31 <i>Evaluación de Calidad</i>	152

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso para contratar a personal bajo el régimen del decreto legislativo N° 728 y 276-.....	43
Figura 2. Proceso para contratar a personal bajo el decreto legislativo N° 1057.	44
Figura 3. Flujo sugerido para la contratación de personal.....	46
Figura 4. Estructura Organizacional	47
Figura 5: Competencia de la Organización	71
Figura 6: Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos respecto de los subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.	74
Figura 7: Diseño metodológico de la definición de competencias y el perfil del Gerente Público.....	77
Figura 8: Competencias críticas del perfil del Gerente Público	77
Figura 9. Esquema de Planificación de Recursos Humanos	86
Figura 10. Esquema de Propuesta de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal	90
Figura 11. Esquema del Proceso de Capacitación de Personal.....	94
Figura 12. Niveles del Modelo de Kirkpatrick.....	96
Figura 13. Evaluación de capacitación	101
Figura 14. Cadena de evaluación de capacitación.	103
Figura 15. Aporte de Jack Phillips – ROI.....	104
Figura 16. Para Calcular el ROI.....	105
Figura 17. Evaluación del Impacto de la Capacitación	105

Resumen

La Provincia de Yauli, se encuentra ubicada en la región centro del país y su gobierno local tiene, según las normativas vigentes, la suficiente autonomía económica y administrativa para el manejo de los asuntos de su competencia, dicha responsabilidad la puede ejercer directamente o promoviendo la actuación de la colectividad a favor del desarrollo local.

Dentro de este contexto, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, en la actualidad cuenta con un total de 253 trabajadores, sujetos bajo los regímenes laborales de los Decretos Legislativos N° 276, 728, 1057 y personal por servicios no personales puestos al servicio de los objetivos colectivos de la provincia. Se podría decir, por tanto, que en materia de implementación legislativa, orgánica e institucional esta entidad cuenta con los factores idóneos y suficientes para la promoción de sus objetivos.

No obstante, lo anterior las dificultades que hemos encontrado en dicha entidad, es que, tras un análisis general, esta Municipalidad adolece de específicas pero relevantes falencias: (i) Por una parte sus instrumentos de gestión no se encuentran actualizados, así como (ii) Adolece de un concreto diseño de procesos a seguir tanto para la Administración de los Recursos Humanos con los cuales cuenta, así como para los procesos de contratación de nuevo personal

A esto se suma que el *clima laboral* existente— y en el cual se han venido desarrollando los trabajadores municipales sus respectivas labores— no ha sido el más adecuado lo cual necesariamente repercute en la calidad de atención al público ante lo cual, si bien hemos podido constatar que el *Libro de Reclamaciones* de la entidad se encuentra en blanco; a nuestro parecer esto se debe más que a un factor de desconocimiento de los usuarios sobre dicha herramienta que a una correcta y aceptable calidad en la prestación de servicios.

Es así que sobre la base de todas estas dificultades que configuran la base de la problemática presentada en dicho Municipio es que nos encontramos motivados en desarrollar el presente trabajo de Investigación, el cual comprende básicamente de los siguientes productos: (i) La actualización de los documentos de gestión en lo referente al área de Recursos Humanos y (ii) El rediseño de procesos para implementar un proceso de Administración de Recursos Humanos, sobre el cual se busca desarrollar manuales que tendrán como ejes básicos de tratamiento: a) La planificación de los Recursos Humanos; b) El Reclutamiento; c) La Selección; d) La Socialización; e) La Capacitación por medio de un Plan de capacitación.

Como puede apreciarse, nuestro propósito fundamental con la presentación del presente *trabajo de Investigación* implica el deseo de plantear una herramienta útil que sirva para que la Municipalidad Provincial de Yauli, pueda mejorar el actual nivel de servicio de atención a los usuarios el cual, como se podrá apreciar dentro del estudio, ha venido mermando en cuanto su calidad generando el cuadro problemático básicamente descrito. Asimismo, la propuesta busca mejorar la calidad y nivel en la administración de los recursos humanos mejorando aspectos tales como la calidad y el tiempo de atención a los usuarios; lo cual permitiría no solo que estos últimos, sino que los mismos trabajadores se sientan satisfechos, bajo una cultura de alta confianza y compromiso con la Entidad.

Finalmente, manifestamos que es nuestro deseo que con la entrega de este trabajo de Investigación y sus anexos, se genere una enriquecedora discusión académica que —tras las observaciones y las recomendaciones para su mejora—pueda desencadenar en su concreta aplicación pues es una aspiración compartida que la actual Administración de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya pueda beneficiarse con los conocimientos adquiridos durante este periodo investigativo y pueda así superar con éxito sus actuales dificultades rumbo al Bicentenario patrio.

Palabras Clave: Competencias, Habilidades, Organización, Planificación,

Abstract

La provincia di Yauli si trova nella regione centrale del paese e il suo governo locale ha, secondo le norme in vigore, un'autonomia economica e amministrativa sufficiente per affrontare le questioni della sua competenza, questa responsabilità può essere esercitata direttamente o promuovendo azione della comunità a favore dello sviluppo locale.

In questo contesto, il Comune Provinciale di Yauli-La Oroya ha attualmente 253 addetti, soggetti ai regimi di lavoro dei Decreti Legislativi n. 276, 728, 1057 e personale per servizi non personali messi al servizio degli obiettivi collettivi della provincia. Si potrebbe quindi affermare che, in termini di implementazione legislativa, organizzativa e istituzionale, questa entità ha i fattori appropriati e sufficienti per promuovere i propri obiettivi.

Tuttavia, a quanto sopra, le difficoltà che abbiamo trovato in questa entità sono che dopo un'analisi generale questo comune soffre di difetti specifici ma rilevanti: (i) Da un lato, i suoi strumenti di gestione non sono aggiornati, così come (ii) Ha un progetto concreto di processi da seguire sia per l'amministrazione delle risorse umane con cui ha, così come per i processi di assunzione di nuovo personale.

A questo si aggiunge che il clima esistente del lavoro— e in cui i lavoratori comunali stanno sviluppando i rispettivi compiti— non è stato il più appropriato, che necessariamente incide sulla qualità dell'attenzione verso il pubblico, che, benché sia stato in grado di confermare che il Libro delle Richiami dell'entità è vuoto; A nostro parere, questo è dovuto più a un fattore di ignoranza degli utenti su questo strumento che ad una qualità corretta e accettabile nella prestazione di servizi.

Quindi, sulla base di tutte queste difficoltà che costituiscono la base del problema presentato nel Comune è che siamo motivati a sviluppare questo Piano di Gestione, che comprende sostanzialmente i seguenti prodotti: (i) L'aggiornamento dei

documenti di gestione in relazione all'area delle risorse umane e (ii) La ridefinizione dei processi per attuare un processo di gestione delle risorse umane, su cui si cerca di sviluppare manuali che avranno come assi di base del trattamento: a) La pianificazione delle risorse umane; b) Il reclutamento; c) La selezione; d) La socializzazione; e) Formazione attraverso un piano di formazione.

Come si può vedere, il nostro scopo fondamentale con la presentazione di questo Piano di Gestione implica la volontà di proporre uno strumento utile che aiuterà il Comune Provinciale di Yauli a migliorare l'attuale livello di servizio agli utenti, che, come sarà in grado di apprezzare all'interno dello studio, è diminuita non appena la sua qualità genera l'immagine problematica descritta in fondo. Allo stesso modo, la proposta mira a migliorare la qualità e il livello di gestione delle risorse umane migliorando aspetti quali la qualità e il tempo di attenzione agli utenti; Ciò consentirebbe non solo il secondo, ma i lavoratori stessi a sentirsi soddisfatti, sotto una cultura di grande fiducia e di impegno verso l'entità.

Infine, afferma che è nostro desiderio che con la consegna di questo Piano di Gestione e dei suoi allegati verrà generata una discussione accattivante arricchita — dopo le osservazioni e le raccomandazioni per il miglioramento— può innescare la sua applicazione concreta perché è un'aspirazione condivisa che l'attuale amministrazione delle risorse umane del Comune Provinciale di Yauli-La Oroya può trarre beneficio dalle conoscenze acquisite in questo periodo d'inchiesta e pertanto può superare con successo le attuali difficoltà verso la patria bicentenaria.

Parole Chiave: Competenze, Abilità, Organizzazione, Pianificazione,

Introducción

El Estado Peruano garantiza mediante su ordenamiento legal que todo usuario que acude ante las instituciones públicas para la realización o solicitud de un trámite, servicio o bien pueda exigir la calidad en el otorgamiento de los mismos.

Esto se explica principalmente en el ámbito de la Gestión Pública moderna se sabe que las instituciones pertenecientes al denominado sector público apuntan a lo que en la teoría relacionada se denomina una efectiva rentabilidad social la cual se diferencia de los objetivos económicos y financieros perseguidos por las instituciones de naturaleza privada en tanto las primeras buscan a un bienestar de naturaleza social a diferencia de las segundas que se encaminan principalmente a la obtención de ganancias.

Dentro de este contexto, consideramos que para que las instituciones públicas puedan lograr esos objetivos de naturaleza social, los responsables en el manejo y administración de dichas organizaciones deben delinear y emprender estrategias y acciones de productividad que no solo pueden restringirse a un otorgamiento y/o prestación de los bienes y servicios públicos de acuerdo a las leyes vigentes (la cual no obstante, es una acción inherente e irrenunciable) sino que, dentro del marco legal, dicha responsabilidad se prolonga a una necesidad de delinear y medir que los resultados provenientes de estas prestaciones a lo largo de un ciclo regular de gestión tengan un real y positivo impacto en el ciudadano promedio el cual no acude a dichas instituciones en calidad de cliente sino como usuario ante el cual se erige un deber de otorgamiento de servicios de calidad.

Dentro de este orden de ideas, juega un rol gravitante la Administración de Recursos Humanos la cual, dentro de una concepción más moderna es denominada también como Gestión del Talento Humano (Chenet, 2015) toda vez que entre las estrategias institucionales para el logro de objetivos sociales no puede

dejarse de lado uno de los factores más relevantes: el personal como recurso humano de primer orden.

En este sentido; la Administración de recursos humanos, al tener como foco central de tratamiento a las personas (recurso humano) implica una disciplina: (i) dinámica, (ii) humanista y de (iii) corte social lo cual se entiende del siguiente modo: (i) la naturaleza humana no es estática, sino cambiante y en tal sentido las estrategias para el tratamiento de un personal institucional debe de ser consciente de los ritmos cambiantes del espacio y del tiempo; (ii) es humanista en tanto a diferencia de otros recursos, la realización de procesos tales como reclutamiento, selección, contratación, rotación (etc.) de personal debe de considerar el trato a la persona en tanto ser humano con deberes pero también con derechos inherentes a su naturaleza y (iii) finalmente la Gestión del Talento Humano debe de apuntar al bien social, vale decir de la colectividad, tanto dentro de la misma organización como respecto de sus efectos a la colectividad.

Como vemos el fenómeno motivo de interés investigativo se presenta apasionante en tanto combina dos factores fundamentales: criterios técnicos y humanistas, lo cual hace que cualquier acercamiento a problemáticas (y, por consiguiente, a modelos de propuestas de solución a las mismas) tengan una visión más amplia que trascienda una interpretación de normas, lineamientos y abarque el fenómeno humano y social.

Sobre esta línea, enfocados en el específico caso presentado en la Municipalidad de Yauli – La Oroya, durante el periodo 2018 al 2020 presentaremos en el presente estudio inicialmente los principales ejes problemáticos acaecidos en cuanto a debilidades presentadas en la gestión de personal en dicha institución; es así que posteriormente —sobre la base del análisis de las debilidades y falencias presentadas— buscamos sustentar un trabajo de Investigación para la mejora del mismo con vistas a su aprovechamiento no solo por la gestión actual sino que esta pueda trascender ideologías políticas y pueda permanecer (evolucionar, con el advenimiento de nuevas gestiones) ahí es donde sostenemos que puede encontrarse el verdadero valor del presente estudio.

Como podrá apreciarse en las posteriores líneas que comprenden este estudio se presenta a la colectividad académica y profesional una propuesta de Plan la cual se basa, entre otros, en esquemas de diseños innovadores que contienen propósitos, delineamiento de responsabilidades, nivel de resultados esperados, configuración de específicas tareas y actividades y nivel de competencias requeridas que para su elaboración han combinado tanto una perspectiva legal, teórica, analítica, pero sobre todo humanista pues es esta perspectiva moderna la que realza el valor que hace que la administración de personas haya cobrado una evolución no solo de nomenclatura al ser denominada hoy Gestión del Talento Humano. Esperamos así que la Municipalidad de Yauli, así como otras instituciones puedan ver en este aporte un modelo no solo innovador sino inspirador el cual ponemos a disposición para su análisis.

Las Autoras.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

En materia de modernización de las instituciones del Estado peruano contamos con un precedente legislativo de primer orden con la dación de la Ley N° 27658 denominada Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado la cual tras su dación el año 2002, la cual como espíritu principal tuvo por objetivo apuntar a un gran proceso de modernización estatal, apuntando por tanto a que se establezcan mejores y más efectivos mecanismos de atención a la ciudadanía en su calidad de usuarios de los bienes y servicios estatales.

De esta manera lo que podemos observar en la configuración de la norma estatal descrita es una intención por la priorización y optimización en el uso de los denominados recursos públicos. Por tal motivo de los artículos de dicha ley se desprende una preocupación estatal respecto de la ciudadanía la cual se manifiesta por el establecimiento de normativas que apunten a una mejora de los entonces vigentes canales de participación ciudadana que apunten a un más efectivo nivel de descentralización con una mejora en los niveles de transparencia en la gestión así como el ideal de contar con servicios públicos calificados y remunerados adecuadamente así como, equilibrados en materia fiscal.

En ese sentido cuando nos ponemos a analizar la configuración de la citada Ley podemos observar que la misma establece las que denomina obligaciones de los trabajadores y funcionarios del Estado las cuales pasamos a delinear de manera general en cuanto sus principios fundamentales: (i) privilegiar; (ii) brindar; (iii) otorgar y (iv) someterse las cuales se subdividen y aclaran a continuación: (i) Que se privilegien tanto las necesidades como la satisfacción del ciudadano, en el cumplimiento de sus funciones, (ii) Que los

funcionarios apunten a brindar al ciudadano como usuario civil un servicio que cuente con los adecuados niveles de imparcialidad; oportunidad, confiabilidad, predictibilidad y todo dentro de un marco de un bajo costo que compatibilice con los intereses de la función pública, (iii) Los funcionarios deben de apuntar a otorgar la información requerida en forma oportuna a los ciudadanos y finalmente, (iv) La obligación de que estos actores se sometan a la fiscalización permanente de los ciudadanos hacia los cuales estos encaminan sus esfuerzos.

De los principios citados puede evidenciarse como esta ley busca priorizar la atención al ciudadano como un elemento clave de la modernización estatal, sobre la base de la satisfacción de sus necesidades; esto claramente, se desprende, implica el establecer un conjunto de lineamientos que apunten a brindar un servicio de naturaleza imparcial, oportuna, con un nivel de confiabilidad y que además cuente con un bajo costo adecuado a la realidad del ciudadano promedio. Cuando se aprecia la norma en su conjunto puede evidenciarse que la misma apunta a establecer una mejora en la entonces vigente propuesta respecto a la Atención al Ciudadano que se encontraba vigente hasta iniciado el nuevo milenio.

Ahora bien, cuanto hacemos un ejercicio de contraste entre el acto de la dación de la citada norma y su puesta en práctica efectiva en la realidad peruana es que nosotros, por fines investigativos, optamos por centrar nuestro interés de evaluación en lo acontecido en la provincia de Yauli – La Oroya, para cuyo efecto, y obtener la información respecto a dicha provincia, nos remitimos al Plan de Desarrollo Concertado 2011 – 2021, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 011-2012-CM/MPYO, de fecha 11 de julio del 2012, que aprueba el proceso de Actualización y Reformulación del Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Yauli – La Oroya 2012 - 2021, de cuyo contenido, se extrae la página trece donde se describe a la provincia de Yauli – La Oroya, es una de las nueve provincias que conforman el Departamento de Junín, se ubica en la parte central del país Cordillera de los

Andes Centrales, sierra alta y fría que forma parte de la cuenca alta del Valle del Mantaro.

Como parte de información general señalamos que la creación de la Provincia de Yauli, data del 10 de diciembre de 1906, mediante Ley N° 0459, dividiéndose política y administrativamente de la provincia de Tarma. De otro lado, esta misma Ley señala como capital de la Provincia al pueblo del mismo nombre. Posteriormente, mediante Ley N° 5216 del 15 de octubre de 1925 se traslada y proclama la capital de provincia de Yauli a la Villa de la Oroya, siendo mediante la Ley N° 9606, del 18 de setiembre de 1942 que se elevó esta Villa a la categoría de Ciudad. En la actualidad la provincia cuenta con diez (10) distritos y dos (02) Centros Poblados.

Establecemos que la provincia de Yauli, es un gobierno local que tiene autonomía económica, así como administrativa en los asuntos de su competencia, cuya finalidad esencial es la calidad de vida de sus habitantes. Esta responsabilidad puede ejercerla directamente o promoviendo la actuación de la colectividad a favor de ese desarrollo.

Para efectos de la presente investigación —la cual devendrá en un específico trabajo de Investigación — se solicitó a la Unidad de Recursos Humanos, información respecto al número de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya la cual cuenta con el siguiente personal:

Tabla 1

Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276

Empleados	Cantidad
Empleados Contratados Permanentes	04
Empleados Contratados con Medida Cautelar	03
Empleados Contratados	12
Empleados Permanentes	19

Fuente: Oficina RRHH – Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

Tabla 2*Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728*

Empleados	Cantidad
Obreros Contratados	18
Obreros Permanentes	39

Fuente: Oficina RRHH – Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

Tabla 3*Trabajadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 1057*

Empleados	Cantidad
Contrato Administrativo de Servicios	94

Fuente: Oficina RRHH – Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

Tabla 4*Trabajadores Contratados por Servicios No Personales*

Empleados	Cantidad
Contratados	54
Total de Trabajadores	253

Fuente: Oficina RRHH – Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

De la descripción antes anotada, puede evidenciarse que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, cuenta para el 2016 con un total de 253 trabajadores, sujetos bajo los regímenes laborales de los Decretos Legislativos N° 276, 728, 1057 y personal por servicios no personales.

Asimismo, cabe mencionar que la citada institución cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones – ROF, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, que entró en vigencia a partir del 01 de enero del 2016.

Ahora, de acuerdo a la estructura orgánica, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia de Administración, y ésta Gerencia dependiente de Gerencia Municipal. Ahora bien, la Unidad de Recursos Humanos, es el órgano

encargado de programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos y entre otras funciones que desarrolla que se encuentran debidamente establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones - ROF, cuya progresión conlleva a garantizar los logros de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda estimulando su desarrollo profesional.

El dato importante que se ha podido evidenciar al momento de recolectar información preliminar en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es que se ha detectado que no existe un buen trato de parte del personal municipal hacia los usuarios que realizan sus trámites administrativos en las diversas áreas con que cuenta dicha Institución en un básico sondeo preliminar con preguntas abiertas. Aquí se estaría evidenciando de forma preliminar existiría una responsabilidad por parte de la Unidad de Recursos Humanos, la cual, a través de la Gerencia de Administración y, monitoreada ésta por la Gerencia Municipal, deberían de controlar, dirigir y administrar los procesos técnicos de personal como: clasificación, selección, asignación, promoción, capacitación, evaluación, control y bienestar del personal de la Municipalidad y que en este caso, respecto del malestar de los usuarios señalados anteriormente, no estarían desembocando en un eficaz control de los mismos configurando la base de la problemática que expondremos líneas posteriores.

Del mismo modo, prosiguiendo con el análisis en la conformación de la unidad institucional señalada, podemos señalar que los contratos del personal con Contrato Administrativo de Servicios (CAS), son por un periodo no mayor a tres (03) meses, es decir, que cada tres meses pueden o no ser renovados los trabajadores bajo ese régimen laboral; el mismo que causa inseguridad, incertidumbre, malestar, creándose un clima inadecuado de trabajo. Esto ha conllevado a que las relaciones entre el personal de los diversos regímenes laborales, no sea la más adecuada para el desempeño de las funciones dentro de la institución, ya que los nombrados, se ha podido constatar, son personas

mayores de edad, que no toman en cuenta, los cambios de procedimientos, ni las sugerencias que les brindan las gestiones que pasan en el transcurrir del tiempo.

Otras de las dificultades que encontramos en dicha entidad edilicia, es que pudimos avizorar que no cuenta con los instrumentos de gestión actualizados, y el Libro de Reclamaciones se encuentra en blanco. Desde nuestra perspectiva podemos aducir que esto último se da en buena cuenta porque los usuarios por desconocimiento no solicitan dicho Libro.

Asimismo, ubicamos el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Institución que es el documento que, si se encuentra actualizado y aprobado en el año 2015, y vigente a partir del mes de enero del 2016, dentro del cual se encuentra la visión y misión institucional que es la siguiente:

1.1.1. Visión Institucional

«Ser un municipio moderno, promotor del desarrollo local, eficiente, inclusivo, transparente y accesible al servicio de las personas».

1.1.2. Misión Institucional

«Somos una municipalidad promotora del desarrollo local para que los habitantes de nuestra provincia puedan vivir mejor».

Como una institución en desarrollo vinculado a la modernización de las instituciones del Estado peruano la visión definida y compartida es vista en un futuro como un proceso de planificación que consiste en imaginar cómo quieren que sea la ciudad y que debe tener un contenido de futuro que permita convocar a la población para que la haga suya de tal manera que pueda contribuir al desarrollo humano y bienestar social de la provincia efectuándose la prestación de servicios sociales, educativos, culturales, deportivos que permitan elevar la calidad de vida de la población estableciéndose estándares de calidad, eficiencia fortaleciendo las capacidades de gestión de la municipalidad prestando adecuados servicios a los ciudadanos.

Los resultados de los objetivos estratégicos son los fines más específicos expresados en forma precisa. La visión de futuro, el análisis estratégico y las líneas estratégicas centrales son los insumos que permitieron la formulación de los resultados que se esperan alcanzar. El objetivo en estos talleres fue ver cuáles serían los resultados al poner en práctica las líneas estratégicas antes mencionadas:

a) Fortalecimiento Organizativo

Desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores locales claves en temas de desarrollo local (ambiental, social, económico etc.) Para que participen activamente en los diferentes procesos del desarrollo de la provincia.

Contar con programas de asistencia técnica y legal que permita la formalización de las organizaciones existentes.

b) Gestión del Desarrollo Local

Promover la Elaboración, Implementación y Evaluación de los diversos instrumentos de gestión del desarrollo sostenible, para ello es necesario la articulación de los mismos.

Contar con alternativas de desarrollo económico que permita contar con nuevas fuentes de ingreso y empleo de la población. Entonces, como se puede apreciar la Visión y Misión Institucional está proyectado en base a los usuarios y/o habitantes, es decir, que su razón de ser de esta Institución se debe a servir y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En este sentido, resulta fundamental que el trato y la atención a los usuarios en esta provincia debería ser el mejor, lo que no está sucediendo en la realidad, la misma que a nuestro parecer se debe (entre otros factores) principalmente a la actual gestión de la oficina de recursos humanos.

En este sentido —cuando analizamos la teoría que sostendrá las bases de este estudio— podemos apreciar que la misma coincide en que una empresa sea de naturaleza pública o

privada, tiene o guarda un íntimo nivel de dependencia del *recurso humano* el cual configura su recurso privilegiado por naturaleza; En este sentido el razonamiento en materia de gestión de recursos coincide en señalar que el profesional encargado en este tipo de recurso no puede dejar de canalizar internamente en el desarrollo de sus funciones el principio de que “cada empleado es un factor clave en la productividad de la organización” (Venegas, 2015).

1.2. Determinación del Problema

El diagnóstico de la gestión municipal tiene como objetivo el desarrollo del análisis situacional interno de la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya al cual queremos determinar la problemática

Así mismo evaluamos el nivel de ejecución de la oficina de Recursos Humanos, que la gestión es mantener la cantidad de personas y no la calidad, relacionando para ello el nivel de la no implementación de procesos, ausencia de capacitaciones y entre otros.

Analizando el limitante de los procesos a fin de medir el grado de eficiencia en el manejo de los servicios que brindan la municipalidad a la comunidad y viendo la no capacitación que contribuyen un elemento fundamental, para el no cumplimiento de los objetivos del plan institucional hacia temas específicos para mejorar la gestión municipal para los ciudadanos.

La investigación es de importancia relevante, puesto que contribuye con el análisis y las posibles recomendaciones para reducir un problema social existente y que viene agudizándose por años en la Municipalidad Provincial de Yauli la Oroya y sus usuarios. Con los resultados de la investigación se analizarán las posibles sugerencias para rediseñar procesos y planes de acción a fin de elevar la calidad del servicio brindado por la municipalidad.

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la causa de la deficiente gestión en materia de Recursos Humanos que se maneja en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los documentos de gestión relacionados al área de Recursos Humanos, no se encuentran actualizados a el mes de setiembre del 2018 (MOF, CAP) en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?
- ¿Cuáles son los procesos de contratación y selección de personal dentro de la entidad se llevan a cabo sin la existencia de perfiles de puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?
- ¿Cuáles son los acontecimientos por la ausencia de planificación de los Recursos Humanos en la entidad Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?
- ¿Cuáles son los efectos por la ausencia de capacitaciones adecuadas para el personal en la entidad Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?
- ¿De qué manera la inexistencia de un Inadecuado clima laboral dentro de la entidad afecta en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya?

1.3. Justificación del Plan

- La percepción de satisfacción que se ha dado cuenta en este estudio hace referencia a la percepción que tuvo el usuario de acuerdo a una experiencia, en la cual se vieron relacionadas sus necesidades más el resultado esperado y final.
- Tal como se señaló, la importancia de la satisfacción de los usuarios en el contexto de esta investigación radica en que aquellos individuos satisfechos serán un activo para la organización, debido a que probablemente volverán al lugar en busca de sus trámites o servicios. En

vista de ello, la satisfacción no se convierte en un fin en sí mismo para las organizaciones, sino que se configura como un medio para alcanzar otras metas.

- Si bien conceptuamos que la satisfacción es un fenómeno que se presenta en todo tipo de ámbitos (sociales, económicos, consumo, etc.), el término será aplicado a un proceso de atención, semejante a lo que hacen algunas empresas privadas que atienden usuarios que van en búsqueda de algún servicio o producto en particular. Por lo tanto, tiene completa relación con la experiencia presenciada desde el momento en que el usuario decide acudir al lugar hasta que se retira con el producto apetecido. Interpretado así, la satisfacción se ha presentado, y según la literatura correspondiente, como un fenómeno estudiado desde diferentes perspectivas, tanto como factor causal de un tercero, así como variable endógena o dependiente.

Cuando referimos como punto de interés la problemática que rodea el tratamiento de los recursos humanos dentro de la citada entidad edil— y sobre la cual planteamos establecer una propuesta de trabajo de Investigación — consideramos que se basa la justificación en razón que en Yauli los niveles de percepción de la calidad de atención a los usuarios no son los más adecuados.

Qué modo en una suerte de clasificación de la justificación de este estudio lo subdividimos en los siguientes factores que puedan evidenciar el aporte del Plan que se presente sostener:

1.3.1. Magnitud

La justificación del trabajo de Investigación se sostiene en la magnitud del potencial efecto que puede conllevar en los usuarios que se encuentran sujetos a innumerables trámites administrativos en las áreas de contacto al público. Debe de considerarse en este sentido que la institución se conforma de múltiples áreas como parte de su estructura orgánica lo cual hace más relevante su estudio: Al respecto la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, según su Estructura

Orgánica (Anexo 01) cuenta con los siguientes órganos: Órganos de Alta Dirección (Concejo Municipal, Alcaldía, Gerencia Municipal y Procuraduría Pública Municipal), Órganos Consultivos (Comisión de Regidores, Consejo de Coordinación Local, Plataforma de Defensa Civil, Comisión Ambiental Municipal, Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, Comité Central de Organizaciones Sociales, Comité de Vigilancia y Control y Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche), Órgano de Control Institucional, Órganos de Asesoramiento (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Gerencia de Asesoría Legal), Órganos de Apoyo (Secretaría General, Gerencia de Administración), Órganos de Línea (Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos, Gerencia de Desarrollo Local, Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Gerencia de Rentas) y Órganos Desconcentrados.

Como se puede apreciar, de las áreas antes descritas, unas más que otras mantienen contacto directo con el usuario, sobre todo los órganos de línea (Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos, Gerencia de Desarrollo Local, Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Gerencia de Rentas) no obstante, todas en mayor o menor medida tienen un impacto en la percepción ciudadana pues todas son imagen de la institución como una unidad.

1.3.2. Trascendencia

Un trabajo de Investigación sirve para que los funcionarios, gerentes, jefes de áreas y otros en general involucrados, tengan o cuenten con una mejor visión respecto al desempeño real de los trabajadores del área de Recursos Humanos.

En este sentido el presente trabajo de Investigación debe ser entendido como un instrumento para contribuir en el enfoque de la misión institucional de la Entidad, por cuanto, maneja un concepto diferente respecto a la calidad de atención que se presta en la

Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que será un objetivo para alcanzar el desarrollo social de la población de la provincia de Yauli – La Oroya.

1.3.3. Técnico

En la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, hasta la fecha de análisis de la misma se ha podido evidenciar que se cuenta con un área de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia de Administración y ésta Gerencia dependiente de Gerencia Municipal, tiene como función normar y administrar los procesos técnicos de personal: clasificación, selección, asignación, promoción, capacitación, evaluación, control y bienestar del personal de la Municipalidad los cuales son áreas que podemos apreciar conllevan una relevante función dentro del mecanismo de la institución.

1.4. Objetivos Generales y Específico

1.4.1. Objetivo General

Establecer las causas de la deficiente gestión en materia de Recursos Humanos que se maneja en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los documentos de gestión relacionados al área de Recursos Humanos, no se encuentran actualizados a el mes de setiembre del 2018 (MOF, CAP)
- Establecer los procesos de contratación y selección de personal dentro de la entidad se llevan a cabo sin la existencia de perfiles de puesto de trabajo en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya
- Establecer la directiva para la planificación de Recursos Humanos dentro de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.
- Establecer el programa de capacitación adecuadas para el personal dentro de la entidad.

- Establecer la propuesta para mejorar clima laboral dentro de la entidad afecta a la Municipalidad.

1.5. Descripción del Producto

Dentro del trabajo de Investigación planteado como parte de la presente investigación, se tendrá como productos los siguientes aspectos:

- La actualización de los documentos de gestión en lo referente al área de Recursos Humanos.
- Rediseño de procesos para implementar un Proceso de Administración de Recursos Humanos, en la que se desarrollará manuales que tendrán como eje: a) Planificación de Recursos Humanos; b) Reclutamiento; c) Selección; d) Socialización; e) Capacitación.
- Propuesta de un Plan de capacitación.

1.6. Alcances y Limitaciones del trabajo de Investigación

Es así que queda determinado como principal alcance del presente trabajo de Investigación el diagnóstico de la situación actual de la atención al usuario en las diversas áreas de atención al público con que cuenta la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, y busca diseñar un plan de calidad del mismo. En este sentido como parte de las limitaciones de este Plan debe recalcar que la ejecución del mismo depende de la institución y no de los investigadores, esto se explica en razón que implementar un sistema de gestión de atención en una organización prestadora de servicio público demanda (además de los necesarios permisos y consensos al interior de la institución) tiempo y dedicación, sobre todo un gran compromiso de la gerencia.

Asimismo, se dispone de accesibilidad a la población en estudio ya que los investigadores forman parte directa del trabajo donde laboran, por ende, esto permite la observación directa del proceso de atención al usuario. Se cuenta con un soporte teórico y bibliográfico del tema de calidad de atención. Los recursos financieros para el desarrollo del trabajo de Investigación son aportados por los investigadores.

En razón de lo anteriormente expuesto, consideramos como otra limitación que en el área de Recursos Humanos no existe información suficiente para complementar el presente trabajo de Investigación, ya que carece de los documentos de actualización de los documentos de gestión, referente al área de Recursos Humanos, así como no cuenta con un manual que oriente el proceso de contratación del personal; creando perfiles de puesto de trabajo, ni cuenta con una directiva para la planificación de Recursos Humanos.

Capítulo II

Metodología

2.1. Tipo de Investigación

El método que se aplicó en la investigación hace referencia a la investigación cualitativa o metodología cualitativa, que es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Características

Dentro de las características principales de esta de metodología podemos mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.

- Se trata de estudios en pequeña escala (muestras pequeñas) que solo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- **No suele probar teorías o hipótesis.** Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. **Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.**
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- **En general no permite un análisis estadístico**
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.
- El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están definidos desde el inicio de la investigación.

2.2. Población y Muestra de estudio

Población y muestra de estudio. La población estuvo conformada por los trabajadores municipales tal como se detallan en las Tablas; 1, 2, 3 y 4, entre funcionarios, empleados y obreros que laboran en la Municipalidad. Por su parte, en la selección de la muestra de trabajo se aplicó un muestreo aleatorio simple y para el tamaño de la muestra se utilizó el criterio del porcentaje, al considerar el 50 % de la población, lo que corresponde a la mitad de la población, es decir, se contó con 113 trabajadores de la Municipalidad Provincial.

2.3. Supuesto (hipótesis tentativa)

Se ha considerado como una hipótesis tentativa de investigación el supuesto que se expresa como: *“La propuesta de Manuales y Procesos Estratégicos si influye significativamente en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya”*.

2.3.1. Variables

A. Variable independiente

Manuales y Procesos como un conjunto de procedimientos que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y la coordinación, así como el control de técnicas y estrategias capaces de promover el desempeño eficiente del personal laboral, para lograr los objetivos individuales y colectivos de la Municipalidad.

B. Variable dependiente

Administración de los Recursos Humanos. Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar al personal laboral de una municipalidad como empresa pública y de servicios, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad del municipio provincial.

2.4. Métodos de la Investigación

El método que se ha empleado en cada fase de la investigación es el método descriptivo que comprende las siguientes acciones:

A. Elaboración del proyecto de investigación

El proyecto de investigación descriptiva propositiva se elaboró con el apoyo del asesor metodológico, de acuerdo al esquema propuesto por la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental y se logró la revisión y la aprobación del mismo.

B. Elaboración de los instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación para la recolección de datos que han elaborado fueron: i) La lista de cotejo con la que se recogió información de los trabajadores municipales referente a la gestión, en lo que concierne al

conocimiento de la atención al cliente externo ii) La ficha de entrevista a los trabajadores con la que se recogió información referente al conocimiento de necesidades de organización y capacitación.

2.5. Aplicaciones y uso estadístico

Precisión en la medición (Recojo de datos con los instrumentos). Las acciones que se realizaron fueron: Se procedió al recojo de la información con bastante cuidado a través de cada uno de los ítems formulados a la Administración de los Recursos Humanos, a través de la lista de cotejo y la ficha de entrevista de trabajadores.

Análisis de los datos (Uso de métodos estadísticos). Las acciones que se realizaron fueron: Se utilizó convenientemente los métodos de la Estadística Descriptiva para la elaboración de los cuadros y los gráficos estadísticos de acuerdo a las categorías de las variables dependientes: Administración de los Recursos Humanos.

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Propósito del Plan

El propósito investigativo subsecuente con la presentación del presente trabajo de Investigación deriva proponer una herramienta útil que busca servir a la Institución Pública señalada con el fin principal de resaltar la importancia de mejorar el servicio de atención a los usuarios que realizan diferentes trámites administrativos, de tal manera que la atención al público que proveen los trabajadores municipales, evidencie los sistemas administrativos como armónicos y coherentes con las productividades del personal de la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Por ello, se propone un trabajo de Investigación que apunte a una evolución en cuanto la actual administración de los recursos humanos (mejorando el trato al público y el tiempo de atención a los usuarios); esto permitirá que los trabajadores y los usuarios se sientan satisfechos, mejorando así sus niveles de confianza institucional.

3.2. Diagnóstico Organizacional

3.2.1. La Organización

Por medio de la Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, que data del 30 de octubre del 2015, (la misma que entró en vigencia a partir del 01 de enero del 2016). Podemos observar que la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya cuenta con una estructura orgánica, debidamente aprobada y conformada por (i) Órganos de Alta Dirección, (ii) Órganos Consultivos, (iii) Órgano de Control Institucional, (iv) Órganos de Asesoramiento, (v) Órganos de Apoyo, (vi) Órganos de Línea y (vii) Órganos Desconcentrados. En dicha estructura orgánica, se encuentran a su vez la subdivisión en las siguientes áreas las cuales pasamos a describir a continuación

basados en la data suministrada por la Estructura organizacional de dicha entidad (2014):

Tabla 5

Estructura Orgánica de la Municipalidad Yauli – La Oroya

01	Órgano de Alta Dirección
01.1	Concejo Municipal
01.2	Alcaldía
01.3	Gerencia Municipal
01.4	Procuraduría Pública Municipal
02	ÓRGANOS CONSULTIVOS
02.1	Comisión de Regidores
02.2	Consejo de Coordinación Local
02.3	Plataforma de Defensa Civil
02.4	Comisión Ambiental Municipal
02.5	Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
02.6	Comité Central de Organizaciones Sociales
02.7	Comité de Vigilancia y Control
02.8	Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche
03	ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL
03.1	Órgano de Control Institucional
04	ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO
04.1	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
04.1.1	Unidad de Presupuesto y Racionalización
04.1.2	Unidad de Programación e Inversiones y Cooperación Técnica
04.2	Gerencia de Asesoría Legal
05	ÓRGANOS DE APOYO
05.1	Secretaría General
05.1.1	Unidad de Trámite Documentario y Archivo
05.1.2	Unidad de Comunicaciones
05.2	Gerencia de Administración
05.2.1	Unidad de Recursos Humanos
05.2.2	Unidad de Abastecimientos y Servicios Auxiliares
05.2.3	Unidad de Contabilidad
05.2.4	Unidad de Tesorería
05.2.5	Unidad de Informática
06	Órganos de Línea
06.1	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
06.1.1	Unidad de Gestión Ambiental
06.1.2	Unidad de Seguridad Ciudadana
06.1.3	Unidad de Registro Civil
06.2	Gerencia de Desarrollo Local.
06.2.1	Unidad de Desarrollo Económico
06.2.2	Unidad de Desarrollo Social
06.2.3	Unidad de Transporte y Seguridad Vial
06.3	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano
06.3.1	Unidad de Planeamiento Urbano y Catastro
06.3.2	Unidad de Estudios
06.3.3	Unidad de Obras Públicas, Supervisión y Liquidación.
06.3.4	Unidad de Defensa Civil
06.4	Gerencia de Rentas

01	Órgano de Alta Dirección
06.4.1	Unidad de Administración Tributaria
06.4.2	Unidad de Ejecución Coactiva
07	Órganos Desconcentrados
07.1	Instituto Vial Provincial de Yauli – La Oroya
07.2	Emsapa Yauli – La Oroya
07.3	Municipalidades de Centros Poblados
07.4	Sociedad de Beneficencia Pública

Fuente Oficina RRHH – Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya Análisis Interno

Presentado la organización interna cabe mencionar respecto al análisis interno que esta se explica a través de *subsistemas* de entre los cuales destacan los siguientes: (i) Razón de ser, (ii) tecnológico, (iii) estructural, (iv) psicosocial, y (v) de gestión, los mismos que son trabajados en sus características básicas por los autores expertos en temas de administración, los americanos Freemon E. Kast y James Rosenzweig (1987) quienes las describieron en sus características básicas:

A. Subsistema Razón de Ser

Al respecto de ese subsistema cabe acotar que una organización dependerá mucho de sus objetivos ulteriores hacia las cuales apunta el órgano de dirección, el mismo que manejará estrategias claves para darle un sentido de razón de ser a la organización. Ahora bien, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, cuenta con una estructura orgánica, (la misma que se ha descrito precedentemente), la cual, adopta una forma gerencial, sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, evaluación y control previo siendo su Misión Institucional el siguiente contexto: “Somos una Municipalidad promotora del desarrollo local para que los habitantes de nuestra provincia puedan vivir mejor” en donde podemos encontrar la razón de ser de la misma.

Lo antes mencionado, nos hace entender que dicha misión organizativa es estar al servicio de la población, expresión que

solo quedaría plasmado en las hojas si evidenciamos la problemática antes tratada, ya que si bien la estructura orgánica ha sido proyectada adoptando una estructura gerencial; no obstante choca con una realidad en la cual los directivos que operan dichos órganos municipales, y servidores que se encuentran en su entorno, no han venido desarrollando sus funciones como debería de ser, encontrándose en ellos malos entendidos, conflictos, un clima laboral inadecuado, lo que hace que la atención al público no haya sido la esperada. Todo esto a nuestro parecer sustenta que la base principal se haya en la falta de una correcta estrategia en cuanto al plan de administración de los Recursos Humanos.

Ante esta problemática (en la cual la razón de ser no llega a ser coherente en cuanto su consecución) resulta razonable como parte del plan establecido el plasmar en el siguiente cuadro una línea de paralelo entre el ser y el deber ser: En otras palabras, establecemos un paralelismo de lo que la Entidad hace, y lo que la Entidad debe hacer para cumplir con su misión institucional:

Tabla 6

Línea paralelo entre el ser y el deber ser

Lo que hace la entidad	Lo que debe hacerse
No cuentan con una planificación de recursos Humanos; los trabajos que se hacen son decisiones que se toman en el momento.	Existe una planificación de los Recursos Humanos, anticipándose y previniendo el movimiento del personal, dentro y fuera de la Entidad.
La captación y selección del personal es a través de anuncios, referencias, entrevistas y sugerencias.	La captación y selección del personal predice requisitos futuros del personal y capacidades que respalden la visión y misión de la Entidad; desarrollando programas para hacer un lugar atractivo de trabajo.
Los Recursos Humanos cumplen un Rol Político y centralizado a sus áreas. Las políticas y procedimientos que manejan son rígidos y muchas veces se rompen las reglas.	Los Recursos Humanos cumplen un Rol más adecuado al servicio del ciudadano y tiene objetivos más descentralizados. Planes de comunicación y acción: visión, misión, valores, planes.

Fuente: Municipalidad Provincial de Yauli

Del cuadro propuesto se puede desprender que si la misión institucional se encuentra plasmada en un documento formal pero sin un plan efectivo para su materialización en el terreno fáctico, es lógico que se espere que los cambios sugeridos o no se den fácilmente o (en el peor de los escenarios), nunca se materialicen o constaten, por lo que, los trabajadores de la Municipalidad consideramos que se deben ajustar a los lineamientos previamente establecidos pero siempre que los encargados ejecuten un plan concreto con metas a corto y largo plazo a efectos de brindar al ciudadano una buena atención. Este aparente simple giro cambiaría el sentido y la misión que tiene como objetivo la Entidad, si es que la organización tiene como objetivo mejorar su calidad de atención respecto de la población y de esta manera se obtenga un resultante favorable sobre el tema respecto a la atención al usuario.

B. Subsistema Tecnológico

Según lo delineado en este subsistema el mismo se caracteriza por la interacción de distintas áreas haciendo uso de mecanismos tecnológicos que coadyuven a una mejora de los procesos internos de comunicación. Es así que tomando en consideración la específica denominada Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, dicho subsistema se presentaría de la siguiente manera:

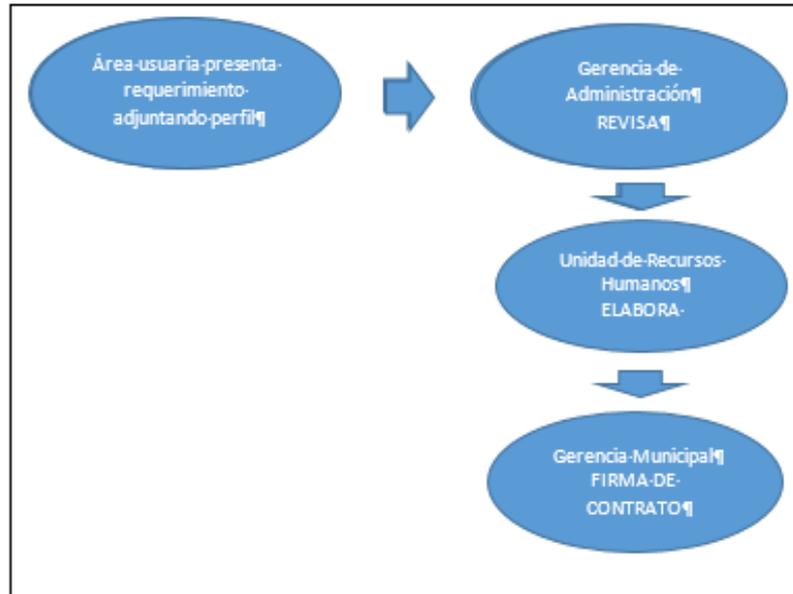


Figura 1. Proceso para contratar a personal bajo el régimen del decreto legislativo N° 728 y 276-

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo, al presente flujograma puede observarse cómo se orienta este al proceso del régimen laboral privado, regulado por el Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, donde trabajadores sujetos al régimen de la actividad privada, prestan sus servicios a una Entidad pública, los mismos a quienes se les reconoce los derechos y beneficios inherentes a dicho régimen laboral, conforme lo establece el artículo 37° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidad.

Por otro lado, mencionamos que el mismo procedimiento se adopta para contratar a trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad pública, regulados por el Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, donde cada área y/o unidad orgánica adjunta a su requerimiento el perfil de la persona que viene trabajando o de aquella que solicita un trabajo. Siendo ello así, es importante precisar que los puestos

que son ocupados por los trabajadores tanto del Decreto Legislativo N° 728 y 276, deben estar considerandos en el Cuadro de Asignación Personal – CAP; sin embargo, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, no cuenta con dicho documento, lo que dificulta al área de Recursos Humanos, realizar una debida selección y rotación del personal.

Asimismo, es relevante mencionar que la Unidad de Recursos Humanos de la citada entidad de Yauli no cuenta (hasta el momento en que se concluía con esta investigación) con un Manual que oriente el proceso de contratación de personal, creando los perfiles de puestos de trabajo, así como carecer de una Directiva que regule el Sistema de la Administración de Recursos Humanos.

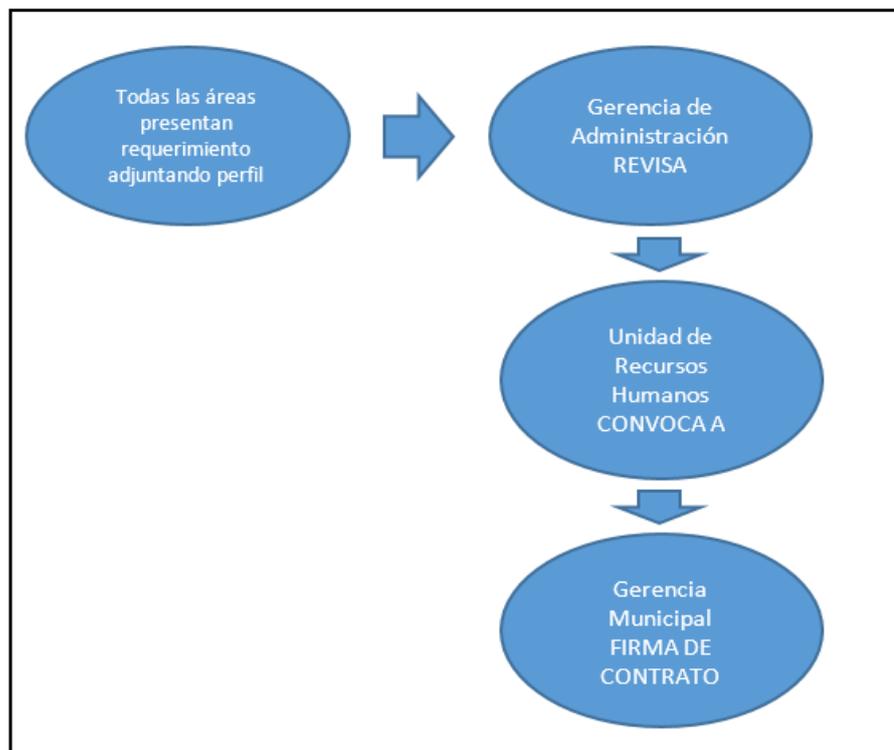


Figura 2. Proceso para contratar a personal bajo el decreto legislativo N° 1057.

Fuente: Elaboración propia.

Del flujograma presentado; puede derivarse la regulación del proceso administrativo para la contratación del personal sujeto al régimen laboral regulado por el Decreto Legislativo N° 1057 – CAS, de cuyo proceso las áreas y/o unidades orgánicas adjuntan su requerimiento previo perfil de la persona que se quiere contratar. En este sentido en este proceso de contratación cabe mencionar que la Unidad de Recursos Humanos tampoco cuenta con un manual que oriente el proceso de contratación de personal, creando los perfiles de puestos de trabajo, ni cuenta con una Directiva que regule el Sistema de la Administración de Recursos Humanos.

En efecto, para complementar lo antes mencionado diremos que si bien el presente subsistema es muy importante ya que teóricamente está ligado al trabajo en equipo, cuando se ejecuta el contraste de esta teoría con su real eficacia en la realidad de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es claro manifestar que no hay un buen reclutamiento de personal, y/o selección del personal para asumir las funciones plasmadas teóricamente en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, sobre todo en las áreas estratégicas que están en contacto directo con los usuarios.

Entonces, habiendo visto que la forma de contratación de personal no cuenta con un flujo estándar a partir de esta investigación es que hemos elaborado un posible flujo de seguimiento para la contratación de personal el cual presentamos a continuación:

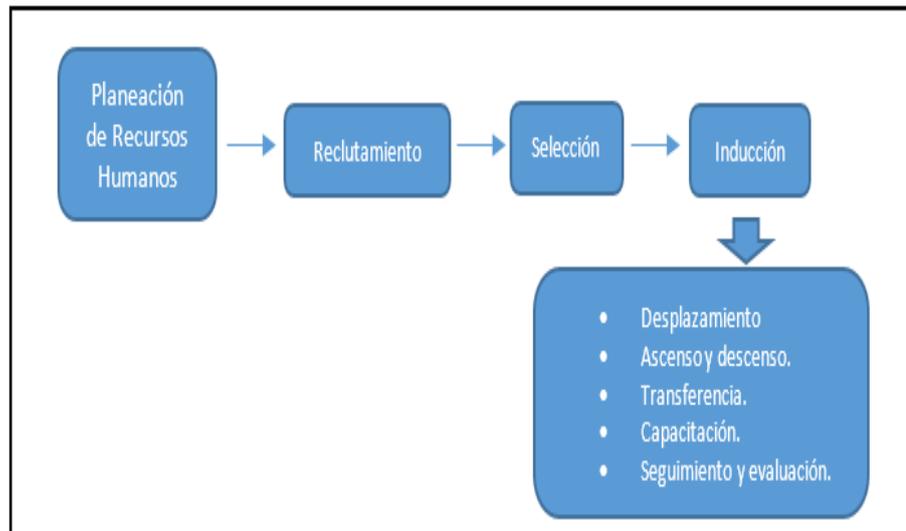


Figura 3. Flujo sugerido para la contratación de personal

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar del cuadro presentado, para dar inicio a cualquier procedimiento, primero tiene que haber una planificación de la misma, la cual conllevará a la necesidad de contratación del personal idóneo, para el área indicada; asimismo eso conllevará a la necesidad de cuidar la mejora del personal a través de las capacitaciones que recibirá.

C. Subsistema Estructural

Respecto de este tipo de subsistema señalamos que el espíritu de una institución organizacional surge principalmente de la necesidad de cooperación, la cual, cuando cuenta con un personal idóneo como parte de su conformación, tiene óptimos niveles de funcionamiento en cuanto los entes conformantes de la misma ven el valor de la colaboración como factor primordial para poder realizar sus tareas: Esto es una realidad que se puede constatar en múltiples organizaciones de corte privada o pública: Si todos los conformantes de una estructura conocen el rol que deben desempeñar así como la forma en que sus labores se relacionan unas con otras en interacción, los niveles de funcionamiento estructural mejoran .

En este margen de ideas la organización “representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo” (). Sobre esta línea de pensamiento citado podríamos desprender que hay una relación íntima en cuanto el énfasis al trabajo organizacional respecto del diseño de la estructura de la organización en sí misma.

Sobre esta línea de razonamiento podemos derivar que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, habría adoptado una nueva estructura orgánica, ya que anteriormente se contaba con una estructura deficiente, en la que se destaca la duplicación de funciones; sin embargo, de acuerdo a la nueva estructura propuesta se plantea una Unidad de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia de Administración, y ésta, Gerencia dependiente a su vez, de la Gerencia Municipal, del cual se plasma la siguiente estructura organizacional:

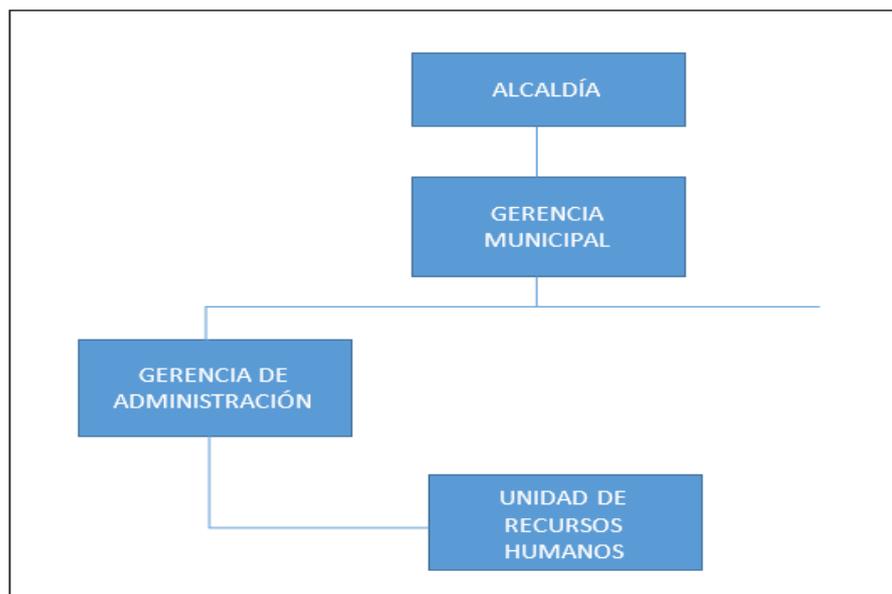


Figura 4. Estructura Organizacional

Fuente: Estructura según el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad.

D. Subsistema Psicosocial

De acuerdo a este subsistema se nos enmarca en el denominado entorno ambiental de cada área de la organización; es decir, este subsistema se vincula al sentimiento de los conformantes de la unidad (estados de ánimo y percepción sobre su ambiente laboral, entre otros). Sobre esta base conceptual cabe precisar que en la Municipalidad se evidencia un ambiente negativo en cuanto se han estado tolerando actitudes conflictivas (comentarios negativos, conflictos entre trabajadores, conflictos personales) así como cuestionados comportamientos de los trabajadores (egoísmo, malos tratos, estrés laboral), que han hecho imposible que el área y/o unidad orgánica que está al servicio del ciudadano preste un buen servicio, por cuanto al no existir un adecuado clima laboral — y por ende dichas actitudes y comportamientos no se estarían enmarcando con la misión y visión institucional—, el trabajo en equipo se vería seriamente afectado, mermando la calidad de servicio prestado a la población que acude en calidad de usuario.

Entonces, es claro manifestar que si bien existen trabajadores nombrados bajo los diferentes regímenes laborales, y con avanzada edad, diremos que el no contar con un clima laboral idóneo para el desempeño de sus funciones, esto ha hecho que hayan serias deficiencias en los niveles de producción de los servicios y en la producción de roles que han venido asumiendo en sus respectivas áreas de servicios, lo cual conlleva a que la organización mantenga deficiencia o que no haya una cooperación voluntaria en la producción.

Cabe resaltar que en el mes de enero del 2016, entró en vigencia la Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, que aprobaba la Estructura Orgánica y el

Reglamento de Organización y Funciones – ROF, en la cual se adoptaba una estructura gerencial, que no obstante, presentó como resultado que en reiterados casos el personal nombrado no logre adaptarse causándoles incomodidad al asumir nuevas funciones y ser más responsables al prestar sus servicios esto sostenemos ha sido parte de los factores que no han ayudado a la solidificación de este subsistema analizado.

E. Subsistema de Gestión

Respecto de este subsistema mencionamos que se obtendrá una gestión aceptable si los administradores actúan y logran que los objetivos y las metas organizacionales se realicen. En un contraste de esta teoría con lo acaecido en la Municipalidad de Yauli evidenciamos que hace falta que los administradores evalúen, analicen, tomen las decisiones más acertadas al caso, así como hay notables falencias en los niveles de actuación en lo relacionado a la mejora de los factores administrativos en general.

Al referirnos a este subsistema se advierte asimismo que la denominada Unidad de Recursos Humanos si bien está llamada a cumplir con diversas funciones, (conforme se encuentra establecida en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF), sobre el particular, tales como programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, lo que hemos podido evidenciar como parte de este estudio es que las mismas no se estarían desarrollando de manera óptima, ya que se programan capacitaciones; pero, no se llevan a cabo, y sobre todo la evaluación permanente a los trabajadores es un tema pendiente en cuanto a su real efectivización.

Por otro lado, hemos tenido acceso al Informe N° 304-2016-MPYLO-URH, de fecha 01 de julio del 2016, sobre presentación del Plan Operativo Institucional 2017, emitido por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, dirigido a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, de cuyo contenido se extrae que la misión de la Unidad de Recursos Humanos es poder contar con un nivel de: “Recursos Humanos con potencial humano calificado con vocación de servicio, dedicados al mejoramiento continuo y dinámico, propiciando la satisfacción de las metas institucionales y el compromiso en el estado para satisfacer el bien público”.

- Siendo su Objetivo Estratégico:
Mejorar y optimizar la gestión institucional interna y la calidad de atención al ciudadano.

- Siendo sus Objetivos Específicos:
 1. Programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos, de conformidad con la política institucional y dispositivos legales vigentes, a los servidores públicos: Empleados nombrados y eventuales, contrato administrativo de servicios y obreros permanentes y eventuales.
 2. Organizar y programar medidas de prevención presupuestal y análisis de resultados de gestión anual.
 3. Programar y organizar la atención a los pactos colectivos realizados entre la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y los Sindicatos Municipales (Empleados y obreros).
 4. Programar, organizar y proveer capacitaciones para el mejoramiento de la gestión pública.

- Siendo sus actividades:
 1. Elaboración de planillas de remuneraciones de los servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, pensionistas y planilla de víctima de terrorismo considerando: Bonificación por escolaridad, gratificaciones por fiestas patrias y fiestas navideñas, bonificación vacacional, por primero de mayo, 05 de noviembre, ello de acuerdo a las normas vigentes y convenios colectivos realizados con los Sindicatos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.
 2. Elaboración de reportes: PDT, AFP NET, ONP ESSALUD, SEGUROS VIDA LEY, SCTR, Altas y bajas de derecho habientes y planillas electrónicas PLAME, registro y notas contables de los servidores y archivamiento y ordenamiento para remisión de documentos a la Unidad de Trámite Documentario y Archivo.
 3. Supervisión y control de asistencia de los servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y operatividad de la Unidad de Recursos Humanos.
 4. Elaboración de documentos de relación laboral: Constancias de trabajo y otros, certificados de trabajo, elaboración de contratos en el régimen Decreto Legislativo N° 728, régimen CAS, prácticas pre profesionales.
 5. Elaboración del proyecto de gastos y obligaciones del personal para el año 2018 y otras directivas internas.
 6. Cumplimiento de convenios colectivos con relación a bienes y servicios.
 7. Capacitación al personal de acuerdo al Plan de Desarrollo de personas (PDP), de acuerdo a la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/P y otras programables sobre gestión pública.

Como se ha podido destacar en lo que va de la investigación el problema de fondo no siempre se destaca por la falta de planeamiento o lineamientos, sino en la conformación de los mismos dentro del plano fáctico lo cual ha tenido los controversiales niveles de repercusión en el manejo del entorno de los recursos humanos de la institución.

F. Entorno Organizacional

Es interesante apreciar en materia de teoría gerencial que los autores Collerette y Schneider proponen otra manera de describir el entorno organizacional, más práctica que la presentada por sus antecesores Kast y Rosenzweig en razón que dividen el entorno en tres niveles: (i) Entorno inmediato, (ii) Entorno intermedio y (iii) Tendencias globales, los cuales pasamos a describir en sus aspectos más relevantes a continuación.

G. Entorno Inmediato

Al hacer mención a este entorno se hace referencia a todas aquellas áreas o instituciones que estén vinculadas a la entidad materia central de referencia. Esto en el específico caso de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, nos conlleva a hacer referencia que esta institución compite con otras municipalidades, en ámbitos tales como: (i) *gasto presupuestal* durante el ejercicio fiscal, (ii) la atención al público, (iii) el desenvolvimiento del personal entre factores más resaltantes. Estos factores hacen que la organización se encuentre ligada siempre a un capital, recursos humanos, de bienes, y la disponibilidad presupuestal, lo cual conlleva a que el personal que labore en una organización de estas características se encuentre vinculado a la constante necesidad de prestar sus servicios con un buen trato al usuario y/o cliente.

Asimismo, en materia de entorno cabe mencionar que la Municipalidad cuenta con dos *Sindicatos Municipales*, uno, conformado por los empleadores bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 y; otro, conformado por los obreros, bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 728, los cuales sólo buscan sus beneficios labores y económicos cada uno de ellos, cada año.

Por otro lado, la relación externa que mantiene la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya con la *Dirección de Trabajo*, en la provincia de Yauli – La Oroya, se produce cuando existe alguna vulneración de los derechos laborales de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, el cual —según el proceso adoptado por la Dirección de Trabajo—, realiza las inspecciones correspondientes para cuyo efecto las partes actúan premunidos a las normas legales, (según sea el caso).

H. Entorno Intermedio

Según este entorno la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya emite leyes municipales como: Ordenanzas Municipales, Acuerdos de Concejo Municipal, Decretos, y Resoluciones de Alcaldía, los cuales son normas de carácter general para el cumplimiento obligatorio de la población de la provincia de Yauli – La Oroya. Normas Municipales, que son emergentes de asuntos concretos, plasmados sobre derechos, intereses y obligaciones de los administrados.

Dentro de este contexto cabe mencionar que la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, y su Reglamento, es un dispositivo legal que engloba muchos procedimientos y debe ser implementado por todas las entidades públicas, es aquí que resaltamos que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya hasta la fecha de culminación de la presente investigación no había llegado a implementar las disposiciones contenidas en dicha norma legal.

Debe de tenerse en cuenta que la emisión de las Resoluciones Presidenciales, sirven de base y complemento para adoptar un buen procedimiento administrativo, basado especialmente en Recursos Humanos.

I. Entorno de Tendencias Globales

Al respecto señalamos que la Municipalidad contribuye al desarrollo de la provincia ejecutando obras, suscribiendo convenios de cooperación con Instituciones para el mejoramiento de los servicios públicos, acciones que son valorados y reconocidos por la población. A la fecha, cabe mencionar que la provincia de Yauli – La Oroya viene atravesando una particular crisis económica acaecida por la paralización de la Empresa Metalúrgica DOE RUN PERÚ, situación que ha hecho que mucha gente migre a otras ciudades, situación que ha influenciado mucho en la economía de esta parte del país.

Por otro lado, es preciso señalar (en mérito al presente entorno de tendencias globales) a la Ley N° 30057 – denominada Ley del Servicio Civil, y su Reglamento en razón de la cual la denominada Secretaría de Gestión Pública ha propuesto una nueva determinación de los estándares en el Manual para mejorar la Atención a la Ciudadanía, con la finalidad de lograr una mejor atención al ciudadano.

En tal sentido, la referida expidió un nuevo documento que ha buscado establecer criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento para las entidades de la administración pública, el cual fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 186-2015-PM, (12/08/2015) la finalidad de la misma, resalta, la intención de mejorar los niveles de atención ciudadana en materia de bienes y servicios públicos; para cuyo efecto, las instituciones públicas se encuentran en la obligación de efectuar de forma eficiente las acciones que garanticen su implementación idónea.

J. Alianzas Estratégicas

La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, a la fecha solo ha suscrito un convenio con ESSALUD, con el objetivo de promover el desarrollo integral de los trabajadores. No existiendo ningún otro convenio.

K. Diagnóstico De Realidad Problema

A lo largo de las líneas de la presente investigación se ha podido evidenciar una serie de factores que configuran la problemática general que en materia del manejo eficiente de los recursos humanos acarean problemas al manejo institucional de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Para poder acercarnos al nivel de diagnóstico solicitado en este apartado partimos por señalar que la citada institución cuenta con una denominada *Unidad de Recursos Humanos*, la cual está conformada por la contribución de cuatro (04) trabajadores los cuales se distribuyen las funciones de la siguiente manera:

- a) Un (01) trabajador tiene una condición de nombrado permanente bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276; quien cumple labores como jefe de la Unidad;
- b) Un (01) personal contratado por medio de una Medida Cautelar; elabora las planillas de la totalidad del personal que labora en la Municipalidad,
- c) Una (01) Asistente Social, la cual está contratada bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 1057 y finalmente
- d) Una (01) secretaria, bajo el mismo régimen laboral anteriormente descrito.

Descrita estas unidades cabe resaltar que en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, se ha detectado que es un marco reiterativo el carecer de un buen trato por parte del citado personal municipal hacia los usuarios que realizan sus trámites

administrativos en las diversas áreas, y es aquí donde se evidencia la poca eficacia mostrada por parte de la Unidad de Recursos Humanos, (la cual a través de la Gerencia de Administración y monitoreada a su vez por la Gerencia Municipal) debería estar en un constante y eficiente nivel de control, dirección y administración de los procesos técnicos del personal materia de controversia lo cual evidenciaría deficiencias en los procesos de, selección, promoción, capacitación, evaluación, control (entre otros) personal de la Municipalidad.

Por otro lado, los contratos del personal bajo el denominado Contrato Administrativo de Servicios (CAS), se ha advertido que son por un periodo no mayor a tres (03) meses, es decir, que cada tres meses pueden o no ser renovados los trabajadores. Como puede evidenciarse el someter a los contratados constantemente a este tipo de régimen laboral; lo que causa es un constante estado de inseguridad, incertidumbre, malestar, creándose por consiguiente un inadecuado clima de trabajo que afecta el desempeño del factor recursos humanos dentro de la citada institución edil. Decimos esto en razón que las relaciones entre el personal de los diversos regímenes laborales, no es la más adecuada e idónea para el desempeño de los fines organizacionales previamente señalados en anterior apartado, ya que los nombrados se reparten entre personas que en muchos casos son mayores de edad y que no toman en cuenta, los cambios de procedimientos, ni las sugerencias que les brindan las gestiones que pasan en el transcurrir del tiempo.

L. Problemas Institucionales

En este último apartado concerniente a este capítulo hacemos mención para culminar con los denominados Problemas institucionales que configuran parte de la problemática general

al interior de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, y los cuales, para una mejor presentación y evidencia, hemos distribuido de la siguiente manera:

- a) Los documentos de gestión no se encuentran actualizados a la fecha (MOF, CAP).
- b) Los procesos de contratación y selección de personal se llevan a cabo sin la existencia de perfiles de puesto de trabajo; así como no existe evaluación de competencias ni capacidades.
- c) Ausencia de planificación de los Recursos Humanos.
- d) No existe capacitaciones al personal.
- e) Existencia de un inadecuado clima laboral.
- f) No existe una buena comunicación ni coordinación entre las áreas orgánicas para la ejecución de los trámites administrativos, sobreviniendo malos entendidos y conflictos.
- g) No existe un compromiso de trabajo para producir un buen servicio al público.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Marco Teórico

Torres Hidalgo, (2017). Lo moderno en la gestión del talento humano, es que la estrategia de cambio organizacional sea más participativa, involucrando al personal desde la evaluación de la situación a cambiar hasta la organización que se quiere tener. Eso supondrá proponerse una prospectiva de cómo se quiere que sea la organización, evaluar la situación actual, hacer un proceso de sensibilización, elaborar un diagnóstico objetivo y un diagnóstico de percepciones. Con todos estos insumos se empezará la implementación.

4.2. Antecedentes del Problema

No se ha podido encontrar investigaciones puntuales sobre la temática de Planes de Gestión para mejorar la calidad de servicio en la administración del área de recursos humanos de una municipalidad, pero sin embargo se ha percibido interés y preocupación de mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios de otras áreas existentes que tienen las municipalidades.

4.2.1. Antecedentes Internacionales

Toledo (2008), en su tesis La calidad en los servicios públicos como una estrategia para legitimar a los gobiernos locales: el caso de la Tesorería municipal de ciudad Ixtepec, sostiene que “Pese a que algunos municipios mexicanos del país han desarrollado acciones de mejora bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública, desafortunadamente en gran parte de ellos aún prevalecen características como poca atención al cliente; despreocupación por atraer y formar personal capacitado; escasa cultura de rendición de cuentas; ineficacia en la recaudación y ejecución del gasto; nulo uso de la planeación; deficientes mecanismos de evaluación; materiales,

equipos y edificios obsoletos; corrupción; clientelismo, entre otros aspectos, que dificultan el buen desempeño de los gobiernos locales.

4.2.2. Antecedentes Nacionales

Domínguez (2015) en su tesis de maestría titulada: “Gestión administrativa Municipal y desempeño laboral en la Municipalidad de Comas, 2015”, su objetivo general fue: Determina la relación que existe entre gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Comas, 2015, la investigación fue de tipo básica, nivel descriptivo correlacional, diseño fue no experimental transversal, con una muestra de 80 trabajadores del mismo, con muestreo no probabilístico, concluyendo lo siguiente: a) Del contraste de la hipótesis general, se concluye que el nivel de significancia ($\alpha = 0,004$) es menor que 0,05 siendo el valor del coeficiente de correlación $p = 0,484$, es decir, existe una correlación significativa en un nivel moderado entre ambas variables, por lo que la gestión administrativa municipal se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad distrital de Comas, 2015 y b) Del contraste de la hipótesis específica, se concluye que el nivel de significancia ($\alpha = 0,001$) es menor que 0,05 siendo el valor del coeficiente de correlación $p = 0,602$, es decir, existe una correlación significativa en un nivel 21 moderado entre ambas variables, por lo que el desempeño laboral los trabajadores se relaciona directa y significativamente con la administración de recursos humanos en la Municipalidad distrital de Comas, 2015.

Bernuy (2015) en sus tesis de maestría titulada: “Gestión administrativa y satisfacción laboral en la Municipalidad de la Perla, 2014”, cuyo objetivo general fue: Determina la relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral en la Municipalidad de la Perla, 2014, la investigación fue de tipo básica, de nivel descriptivo, el diseño fue no experimental correlacional de corte transversal, con una

muestra intencionada de 60 trabajadores del mismo, con muestreo no aleatorio, concluyendo lo siguiente: a) Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla, 2014. , se concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión administrativa y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla, 2014, lo que se demuestra con la prueba de Spearman (Sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .857**), b) Con respecto al objetivo específico: Determinar la relación entre la planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad de la Perla, 2014, , se concluye que: Existe relación significativa entre la planificación y la satisfacción laboral en la municipalidad de la Perla, 2014, lo cual se demuestra con la prueba de Spearman (Sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .787**).

Oswaldo Morales y otros (2014); concluyen en su investigación: “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú” que el análisis realizado permite formular un modelo de gestión de la innovación en los gobiernos locales del Perú. En el modelo propuesto concurren los aspectos técnicos y políticos de manera secuencial, lo que permite la retroalimentación para asegurar la mejora continua y la sostenibilidad, a partir de la medición y la evaluación de la eficacia de la propuesta innovadora. El concepto de innovación en los gobiernos locales se distingue por la generación de valor público y por la contribución al desarrollo local. Como producto de la revisión teórica, y del análisis de las experiencias nacionales y foráneas, se identificaron los siguientes componentes como elementos esenciales del proceso de gestión de la innovación: la motivación, los actores, los recursos, las alianzas, la ciudadanía y el cambio cultural. También se identificaron, como bases sobre las que se apoya el proceso de gestión de la innovación, los siguientes pilares: gestión del conocimiento, factores que promueven la innovación, y adaptabilidad al entorno y al contexto cultural.

4.3. Bases Teóricas

4.3.1. La Administración del Recurso Humano

La administración como ciencia se define como todos los procesos que incluyen la planificación, organización, dirección y control, llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización y que permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007), indica que la administración establece la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos, integrando y coordinando los recursos organizacionales. En las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con los objetivos y metas se necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna.

Stephen & Coulter (2010). Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

(Werther y Davis, 2008) La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización

represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo.

Hay que mencionar además que la administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto, no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía.

Chiavenato (2009). La antigua administración de Recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento humano. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios estratégicos de la organización.

4.3.2. La Gestión y la Administración

La Administración y la Gestión son elementos desemejantes, aunque a veces se la emplee indistintamente. En la idea de Gestión no están excluidos los fines o mejor dicho no se excluye la participación del gestor e incluso de los diferentes empleados de los distintos niveles en la fijación de los fines a perseguir. De esta manera, la Gestión desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. En la idea de administración los fines son establecidos por los que legalmente tienen esa atribución y están fuera del ámbito de competencia de los órganos ejecutivos. Por lo tanto, la Administración es la correcta disposición de bienes y recursos para potencializar su desarrollo en la consecución de utilidad o ganancia. En el tema de los recursos también hay diferencia entre Gestión y Administración. Un buen administrador es quien combina

eficientemente recursos predeterminados para alcanzar fines que le vienen dados. La Gestión implica también la búsqueda de medios para alcanzar los objetivos.

4.3.3. La Calidad de Servicio

A partir de la década de los noventa, la calidad de los servicios en el sector público se ha convertido en uno de los principales elementos tomados en cuenta para el cumplimiento de los objetivos y regulaciones gubernamentales que buscan satisfacer las expectativas de una ciudadanía cada vez más informada y exigente.

Los constantes procesos de cambio que sufren las organizaciones, ponen de manifiesto la necesidad de contar con estructuras y procesos flexibles y dinámicos centrados en la calidad de la atención, teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los usuarios a fin de alcanzar la excelencia en los servicios que se ofrecen.

Rodríguez, (2012). Es necesario responder con humanidad y eficiencia. Aún con presupuestos disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos. Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.”

Así mismo, los desafíos que afronta la gestión en la actualidad, tales como el logro de eficiencia, eficacia, calidad y equidad en la prestación de los servicios; la implementación de la mejora continua;

la gestión de procesos; la asistencia centrada en el cliente ciudadano así como la gestión del conocimiento y por competencias, por mencionar algunos, obligan a las instituciones públicas a ser más competitivas, a fin de crear sistemas administrativos que capten las demandas de los clientes ciudadanos y conviertan la calidad en una política.

4.3.4. La Nueva Gestión Pública

A partir de la década de los setenta se despliega en la mayor parte de los países desarrollados una serie de procesos de reforma que tienen como eje central la importancia concedida a los temas de Gestión Pública. En la actualidad la Gestión Pública peruana se encuentra integrada en el Modelo de Gestión Pública por Resultados, ya que se emprendió un Proceso de Modernización; por medio de la cual se realizaron diversos cambios, cuyo objetivo es traspasar diversas herramientas de la gestión privada hacia la gestión pública, buscando mejorar la calidad del servicio que se entrega a los usuarios.

Aunque sus fuentes de inspiración son muy diversas, trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados. El debate sobre la prestación de servicios de la administración pública se caracteriza mundialmente por la insatisfacción. Tantos políticos como ciudadanos, e incluso de forma creciente los empleados mismos de la administración pública, la critican con frases como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos”.

4.3.5. La Modernización del Sector Público

Hoy en día con la modernización del sector público y existiendo cambios ideológicos y culturales, hay autores que conceptualizan los cambios y mejoras en la administración de la gestión de Recursos

Humanos, facilitando la implantación de mecanismos adecuados de evaluación continua del desempeño con la integración de los objetivos de la organización, disponiendo herramientas eficaces para la gestión del cambio y mejora de la gestión.

Díaz, (2017). Las empresas privadas más exitosas del mundo no solamente están interesadas en reclutar a personas con una vasta información; sino que además tengan una fuerza indomable de voluntad y espíritu emprendedor; por tal motivo la calificación no solamente es a la formación académica; sino también a la visión y misión personal. Cuando se habla de la gestión del talento humano, todo parece novedoso, más aún cuando las empresas ya no buscan colaboradores, sino emprendedores internos.

Los emprendedores se caracterizan por tener una visión, pero no solamente se trata de mirarse como se ve uno en el futuro, sino y también tener una misión que determina como ser todos los días y los valores obviamente como nos relacionamos con los demás durante el trayecto hacia la visión. Pero esta definición de un emprendedor no solamente califica a las personas que hacen empresas; sino también a todo ser humano, que se auto construye, como una persona mejor.

La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú, ha experimentado varias etapas, cada una de las cuales ha significado nuevos y mayores desafíos para los profesionales del Desarrollo Humano en las organizaciones, ocurridos desde los años 70, presentados en un cuadro por Rivera.

Versiones de la Administración de personas en momentos clave de la historia peruana a partir del año 70.

Tabla 7*Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Perú*

Periodo	Situación del Perú	Denominación	Reporta a	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	Tema principal
1970-1980	Dictadura militar	Relaciones industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios		Servicio de relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
1980-1990	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales		Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
1990-2000	Terrorismo	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho		Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades
2000-2010	Estabilidad política	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial		Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; planes a medida de la empresa
2010-Hoy	Crecimiento económico	Gestión y Desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escasez de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

Fuente: (Rivera 2013, pp 11)

El progreso de la gestión de personas en la Gestión Pública en el Perú, en contraste que sucedía en la administración privada, la función de Recursos Humanos en la Gestión Pública tuvo un avance de distinta característica principalmente por las corrientes políticas de los gobiernos de turno.

Chenet (2015). El cambio más relevante se produjo con la corriente de la modernización de la Gestión Pública, originada en el mundo a partir de la década de los años sesenta, que llegó a Latinoamérica en los años noventa. La modernización se basa en el principio de diferenciar “Gestión Pública” de “Gerencia Pública” partiendo del entender que la eficiencia de las instituciones estatales es extremadamente baja a consecuencia de la carencia de visión y direccionalidad de los gerentes públicos, además de la excesiva influencia política de los gobernantes, quienes toman decisiones demagógicas motivadas por intereses electorales y personales. Dichas decisiones involucran el que hacer de los organismos públicos, originando compromisos que muchas veces exceden la real capacidad de las instituciones del Estado, especialmente a nivel de los gobiernos regionales y locales.

Gestión Pública es la toma de decisiones desde la alta dirección (decisores), es más práctica para alcanzar los objetivos de un fin colectivo de la ciudadanía. Cambia su carácter político e ideológico con los gobiernos.

La Administración Pública es persona jurídica y un conjunto de organizaciones que tienen una estructura piramidal y jerárquica, como los ministerios, municipalidades, etc. Están integradas y marcadas por principios de legalidad, eficiencia y eficacia, subordinadas al gobierno de turno, para canalizar y atender las

demandas sociales. Perdura en el tiempo y pueden primar los intereses políticos sobre el bien común

4.4. Desempeño Laboral y Competencias en la Administración Pública

4.4.1. Diferentes definiciones de desempeño laboral y competencias

En materia de definiciones conceptuales luego de una pesquisa investigativa pudimos encontrar las definiciones teóricas.

Chiavenato (2002). Para quien el *desempeño* es definido como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para el funcionamiento de aquéllas, la cual evidencia si un individuo realiza sus labores con un apreciable nivel de satisfacción.

Desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención al cliente en el cual influye a su vez, de manera importante el componente institucional. Y la Competencia laboral es el interés por las competencias laborales surge como consecuencia del contexto de las reformas y los cambios rápidos de las normas y demandas laborales. Hoy las instituciones públicas requieren personal con competencias para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que demandan no solamente la aplicación de conocimientos, sino además la combinación de otras capacidades para producir respuestas significativas que sobrepasen los aspectos puramente instrumentales.

En el mismo sentido, para poder definir desempeño por medio de indicadores concretos.

Araujo y Leal (2007) para quienes el *desempeño laboral* además se mide en varios factores: (i) elementos, (ii) habilidades, (iii)

características o competencias pertenecientes a los conocimientos, (iv) habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo lo cual para efectos de esta investigación ha apoyado una evaluación más minuciosa de los factores que comprenden el desempeño en la entidad edil materia de estudio.

Tejedor y García (2010). Evidenciamos que su principal aporte radica en que estos autores consideran que el *desempeño* implica el concepto *responsabilidad*, vale decir hacer aquello que uno está *obligado* a hacer y siempre de la mejor manera con el objetivo de lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando (i) conocimientos, (ii) habilidades, (iii) actitudes y (iv) valores.

Castellanos (2011). Cuyo aporte teórico fundamental proviene en el que denominan las *Características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño* las cuales, por su relevancia y aporte para esta investigación, citamos a continuación en sus principales características:

- a) Planificación: Objetivos críticos (aquéllos 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.
- b) 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.
- c) 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. De plaza o ciudad deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Como hemos podido apreciar en el desarrollo de este apartado en la teoría especializada podemos encontrar una variedad de definiciones para el término de *competencias*, no obstante entre estas se encuentran puntos en común que finalmente nos ayudan a definirla para efectos de este estudio como un conjunto integrado de (i) conocimientos, (ii) destrezas, (iii) habilidades y (iv) rasgos de personalidad que inducen a un trabajador desempeñar con éxito la exigencia de un puesto de trabajo profesional asignado.

A. Competencias laborales

En materia de teoría relacionada a la administración pública podemos observar que en lo referente a competencias laborales se presenta una clasificación referida por el consultor Colaborador de Grupo Network Rafael Folk, quien en un artículo elaborado el 2003 la categoriza en dos grandes tipos: competencia individual y competencia organizacional o de la organización.

Conocer (1997). Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM (1995). Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones,

transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Bunk (1994). Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

B. Definición de competencia de la organización.

El consultor Colaborador de GrupoNetwork Rafael Folk, en su artículo del 2003, afirma que la competencia que buscamos es la de la organización, como medida en resultados, para lo cual debemos, por supuesto, de actuar con las personas, pero además tenemos que adecuar la organización para alinear las políticas y conductas al estímulo, gestión y reconocimiento de la competencia profesional.0

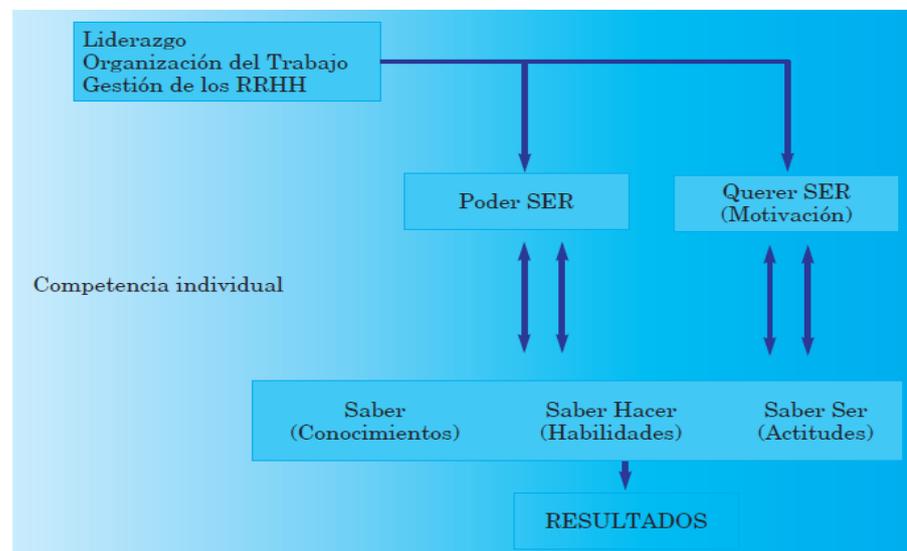


Figura 5: Competencia de la Organización

Fuente: Rafael Folk, 2003

4.5. La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Creada por Decreto Legislativo N° 1023, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) es un organismo técnico especializado que tiene la condición de entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del estado respecto del Servicio Civil.

Servir aparece como una propuesta técnica que trata entre otros temas de solucionar el caos y la pésima gestión de personas que se obtiene cuando se poseen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, entre generales y especiales, que evidencian desorden en la Administración Pública, porque cada régimen implica distintos derechos y deberes para los servidores públicos.

Los regímenes laborales generales del Sector Público son los siguientes:

- a) Carrera Administrativa (Decreto Legislativo N° 276).
- b) Régimen Laboral de la Actividad Privada (Decreto Legislativo N° 728).
- c) Contratación Administrativa de Servicios – CAS (Decreto Legislativo N° 1057).

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado está integrado por:

- a) Servir, como ente rector que formula la política nacional del servicio civil y resuelve las controversias.
- b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable del implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del Sistema.

El sistema de Recursos Humanos comprende:

- a) La planificación de políticas de recursos humanos.
- b) La organización del trabajo y su distribución.
- c) La gestión del empleo.
- d) La gestión del rendimiento.
- e) La gestión de la compensación.

- f) La gestión del desarrollo y la capacitación.
- g) La gestión de las relaciones humanas
- h) La resolución de controversias.

4.6. Atribuciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

La Autoridad Nacional del Servicio (Servir) tiene las siguientes atribuciones:

- a) Normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de los recursos humanos del Estado.
- b) Supervisora, destinada al seguimiento a las acciones de las entidades del Sector Público, en el ámbito de su competencia.
- c) Sancionadora, en caso de incumplimiento de las obligaciones prevista en el sistema.
- d) Interventora, en caso de detectar graves irregularidades en la administración o gestión de los recursos humanos en materia de concursos.
- e) De resolución de controversias, que se ejerce a través del Tribunal del Servicio Civil y que comprende la posibilidad de reconocer o desestimar derechos invocados.

4.7. Organización de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

De acuerdo a su reglamento de Organización y Funciones (ROF), Servir tiene la siguiente estructura orgánica.

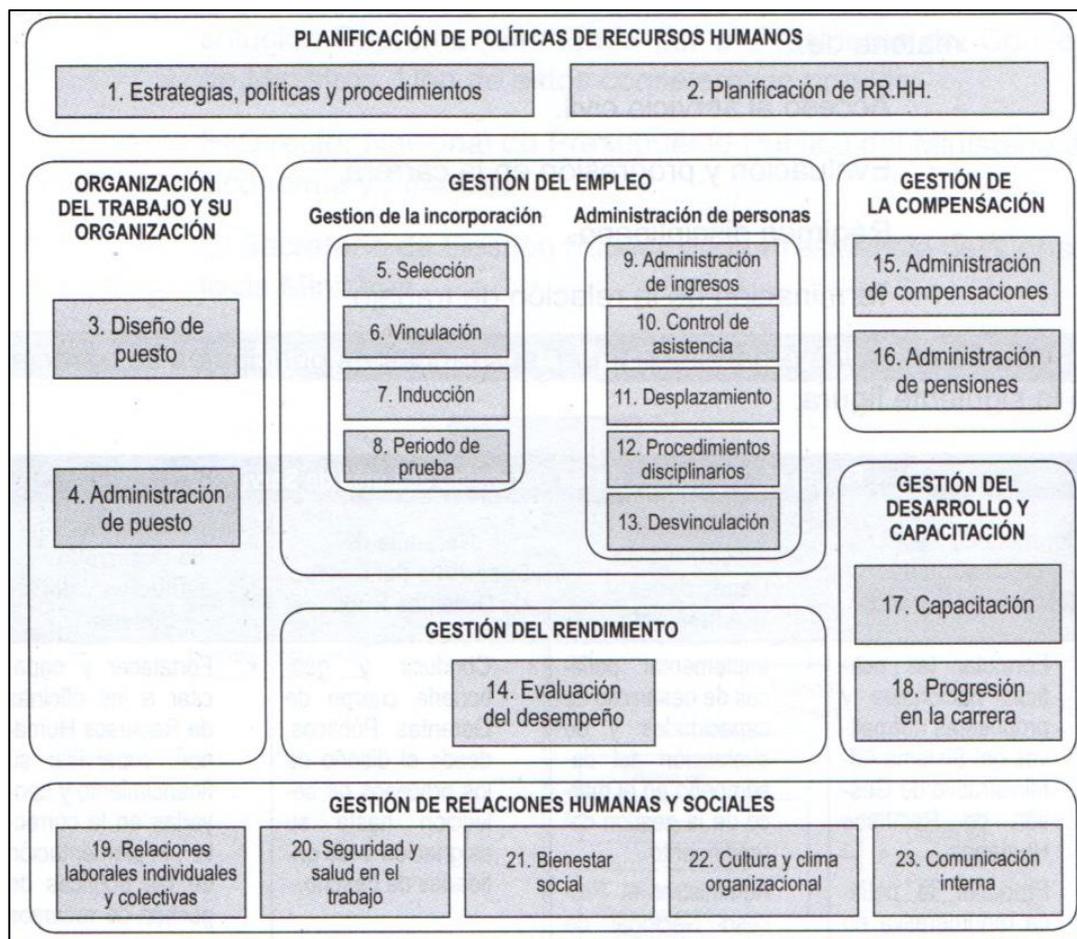


Figura 6: Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos respecto de los subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir (2014)

4.8. Fortaleza de la Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR

Considerando que el Sector Público tiene aproximadamente un millón trescientos mil colaboradores y que aproximadamente otros cuarenta mil ingresan cada año, reformar la Gestión del Talento Humano (GTH) es una organización de la envergadura del Estado peruano es una tarea titánica pero no imposible, puesto existen en nuestra región intentos similares de reforma tanto en Ecuador como en Chile, Paraguay y Colombia, todos ellos afrontando problemas similares al nuestro.

En el ambicioso escenario de la modernización de la Gestión Pública, Servir intenta aplicar principios de gestión privada en la gestión estatal, buscando

incrementar los resultados y demostrar –en alguna medida– que es posible generar un sistema eficiente y de alta calidad.

Evidentemente, sería sumamente beneficioso aplicar la meritocracia en todos los espacios de la Administración Pública. Sin embargo, ello ya fue intentado por gobiernos anteriores, ocasiones en las cuales se ha podido apreciar que la reacción usual es el terro al cambio; expresada en lo que Robins y Judge (2009) denominan politiquilla o politiquería, consistente en la manipulación de la masa laboral por individuos con intereses personales en la contra del empleador.

La reforma del Servicio Civil planteada por el Poder Ejecutivo se enfocó en cuatro aspectos, considerados como los de mayor urgencia para hacer posible la aparición de cambios significativos en la modernización del Estado. Tales aspectos son los siguientes:

- Capacitación.
- Rendimiento.
- Profesionalización del Cuerpo Directivo.
- Resolución de controversias.

En este punto debe tenerse en cuenta además las declaraciones formuladas por quien entonces ejercía como titular de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), recogidas en la Nota de Prensa N° 086-2013-PCM, conforme a las cuales esta reforma tiene como elemento primordial la revaloración del talento humano y la promoción de la meritocracia, la vocación de servicio y la ética como pilares fundamentales de la gestión pública.

4.9. La Autoridad Nacional del Servicio Civil y los Gerentes Públicos en un modelo por competencias.

El proceso de selección, inducción y capacitación de los Gerentes Públicos se hace respetando los principios del modelo de gestión del talento humano por competencias; involucrando un real uso de la técnica administrativa y las herramientas de gestión pertinentes. Así se asegura la selección de postulantes que cumplan realmente con los requisitos asignados para los puestos que el Estado desea cubrir.

Tal como refiere Davis y Newstrom (2002), la elección de los individuos adecuados hace posible la alineación persona-puesto, asegurando altos niveles de desempeño organizacional.

La metodología utilizada por Servir parte del diseño de puesto basado en *competencias*, haciendo uso de los diccionarios de competencias de Hellriegel y Slocum (2009) y de Alles (2009). Ha complementado la definición de competencias con la investigación cualitativa realizada mediante encuestas digitales a directivos y referentes clave; todo ello en su conjunto asegura que las competencias y el perfil de los Gerentes Públicos tenga consistencia con las demandas del mercado actual.

El modelo trabajo por Servir parte de seis competencias para el perfil genérico del Gerente Público, las cuales consideran seis habilidades:

- Liderazgo catalizador.
- Capacidad de gestión.
- Prospectiva.
- Sentido de urgencia.
- Diálogo efectivo y articulador.
- Sentido Común.

Además, se consideran seis actualidades

- Confianza en uno mismo.
- Relación con su entorno.
- Tolerancia y flexibilidad.
- Orientación a resultados.
- Honestidad.
- Vocación de servicio y compromiso institucional.

De ellas el modelo constituye seis competencias fundamentales que debe poseer todo candidato a Gerente Público:

- Orientación a resultados.

- Dialogo efectivo y articulador.
- Relación con su entorno.
- Tolerancia y flexibilidad.
- Liderazgo catalizador.
- Sentido de urgencia.

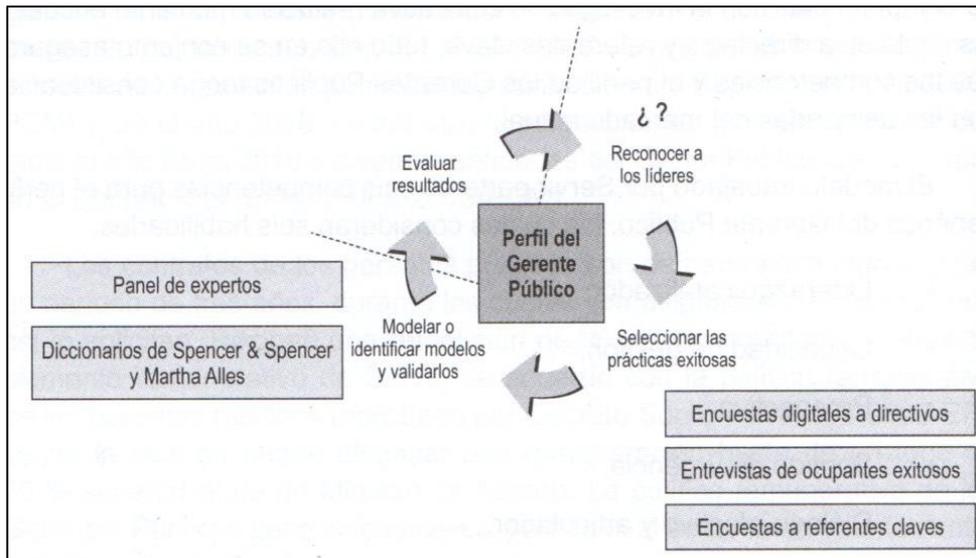


Figura 7: Diseño metodológico de la definición de competencias y el perfil del Gerente Público.

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir (2014)



Figura 8: Competencias críticas del perfil del Gerente Público

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir (2014)

La magnitud de la presencia de estas competencias se mide por medio de comportamientos observables en este caso, la medida de la presencia de la competencia varia en cinco posibles niveles:

Tabla 8

Niveles de Presencia de la competencia.

Muy por debajo de lo esperado 1	Por debajo de lo esperado 2	Dentro de lo esperado 3	Por encima de lo esperado 4	Muy por encima de lo esperado 5
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------------------------

Fuente: Servir - Cuerpo de Gerentes Públicos proceso de selección 2013

En este aspecto el modelo de competencias de Servir genera una forma de medición; puesto que la postura tradicional trabaja solamente 4 niveles, considerando que el nivel central no es tan pertinente, puesto que origina un desequilibrio a favor de los componentes de medición positivos con respecto a la magnitud de la presencia de la competencia.

Servir recurre a la participación de empresas consultoras especialistas en Recursos Humanos para asegurar la calidad del proceso de selección. De esta forma, a lo largo de dos etapas, se desarrolla la selección y posterior introducción o inducción. Se utiliza la entrevista de incidentes críticos y posteriormente, se efectúan pruebas de *asesment center*, entrevistas y talleres de casos técnicos; otorgándoles un peso de 30%, 40% y 30% respectivamente. Todos estos análisis pretenden asegurar que la elección de los postulantes se efectúe con rigurosidad y cumplan con el perfil actitudinal y de competencias.

4.10. Bases del Plan de Gestión

4.10.1. General

Folk, (2003). El propósito de este plan de gestión tiene como objetivo general mejorar la gestión de los recursos humanos basada en la valoración, estímulo y reconocimiento de las competencias profesionales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, ya que, como entidad pública, por definición,

prestan servicios únicos, establecidos por ley, por lo que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dicha entidad. Así mismo, el objetivo—si tomamos en consideración los términos utilizados por Folk— es generar cambios en las expectativas profesionales de los trabajadores asumiendo el papel de servidores públicos y la necesidad de dar respuestas de calidad al ciudadano, implicando flexibilidad y orientación a la solución de sus problemas atendiendo tanto al mantenimiento de la igualdad de oportunidades de que todo ciudadano tiene derecho.

4.10.2. Específicos

- a. Proponer la actualización de los documentos de gestión, en lo referente al área de Recursos Humanos.
- b. Desarrollar un manual que oriente el proceso de contratación del personal; creando perfiles de puesto de trabajo.
- c. Elaborar una directiva para la planificación de Recursos Humanos.
- d. Proponer un programa de capacitación según las necesidades del personal.
- e. Mejorar el clima laboral contribuyendo a maximizar los beneficios que brinda la entidad.

4.10.3. Estrategias

Para cumplir los objetivos propuestos, se plantean una serie de alternativas evaluando el actual estado de eficiencia de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya e identificando las acciones concretas que han asumido durante el último periodo edil en lo que respecta a la Administración de los Recursos Humanos.

Algunas de las estrategias son las siguientes:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos; estudiando documentos históricos de la Entidad, para tener una base de lo que queremos lograr.
- Analizar el impacto interno y externo existente en la gestión de los Recursos Humanos.

- Proponer el Plan de Gestión que contribuya a la mejora de la Administración de Recursos Humanos.
- Una vez elaborado un Plan de Gestión, debe ser desagregado en los correspondientes Planes Operativos Anuales, en los que se reflejan para cada ejercicio, las actividades que se van a implementar, los resultados que se esperan alcanzar con su ejecución. Debe constar, además, las personas responsables de cada actividad.

4.10.4. Producto

Habiéndose analizado la deficiente gestión en la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, los cuales serán superados con la implementación de los siguientes productos:

1. Producto N° 1 - La actualización de los documentos de gestión, referente al área de Recursos Humanos (CAP y MOF)

La actualización del Cuadro de Asignación de Personal – CAP, será un instrumento de gestión que servirá para definir cargos sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF, el mismo que constituye un documento que contendrá los cargos o puestos de trabajo que la entidad ha previsto como necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines de los órganos estructurales, regulando la cantidad y calidad de los cargos, plazas o puestos con sus respectivas características para el adecuado funcionamiento de la Entidad.

Por otro lado, se ha previsto como producto la actualización del Manual de Organización y Funciones – MOF, el mismo que es un documento que promueve las funciones específicas de los cargos comprendidos en las unidades orgánicas de la Municipalidad, asignándoles las competencias funcionales a cada uno de los puestos de trabajo, definiendo las líneas de autoridad, relaciones

de coordinación y grado de responsabilidad; así como, es la base para establecer los cargos que se considerarán en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), incluyendo los perfiles de los servidores públicos, que servirá para tener una visión respecto de la calidad de profesionales a contar.

2. Producto N° 2 - Rediseño de procesos

El rediseño de procesos, son lineamientos de gestión de los recursos humanos, que estará incluido el proceso de planificación de recursos humanos, el proceso para el reclutamiento, selección, contratación y socialización del personal, que servirán para orientar al área de recursos humanos mejorar el proceso en cuanto se refiere al personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

3. Producto N° 3 - Plan de capacitación

El plan de capacitación, es un instrumento que determina un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el cual estará plasmado para el personal de los tres regímenes laborales (Decreto Legislativo N° 276, Decreto Legislativo N° 728 y Decreto Legislativo N° 1057)

Capítulo V

El Modelo Propuesto

Cuando se explora los modelos de gestión de los recursos humanos en las empresas públicas y privadas, en los últimos años la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la exploración sobre cómo cada organización puede crear ventajas competitivas con sus personas mediante las "*mejores prácticas de la gestión*".

Esta investigación otorga la propuesta de un modelo de análisis de la gestión de recursos humanos que puede permitir el estudio y la validez de estas políticas que se pueden establecer en la Municipalidad Provincial de Yauli La Oroya. Por tanto, este planteamiento debe tener su continuidad en los correspondientes trabajos que procedan y así validar o modificar esta propuesta.

5.1. Del Capital Humano a las Prácticas de Gestión Empresarial: al Modelo Propuesto.

Como reconocen Wriqth, Dunford y Snell, 2001, el modelo conceptual de los recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

- a. El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.
- b. El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa (Mac Duffie, 1995)
- c. El sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico- administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc.

Estos tres componentes citados, como reconocen los autores mencionados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí, se configura su posición a un alto nivel de cumplimiento y además sus componentes tienen el suficiente dinamismo que permita para cada uno una eficaz adaptación a las variaciones estratégicas de la empresa.

En este contexto sistémico e instrumental, situamos las prácticas de gestión estratégica de recurso humanos a las que se refiere el trabajo y que han sido estudiadas desde distintas perspectivas investigadoras. En general se entiende por tales a medidas que refuerzan el potencial de los recursos humanos (Lattman y García Echevarría, 1992) buscando el énfasis en la autonomía y el compromiso del personal, con diferentes contenidos en cada caso, pero siempre con fines de mejora estratégica.

El trabajo de Pfeffer, 1998 ayuda a enmarcar el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

1. La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.
2. Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.
3. Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.
4. Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.
5. Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.
6. Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.
7. Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo.

5.2. Propuesta de Rediseño de Procesos para La Gestión de Recursos Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

En toda entidad hay metas que cumplir, pero dentro de las metas de la entidad existen objetivos de cada una de las unidades orgánicas que complementan la entidad.

Y que, habiendo verificado las dificultades que la entidad tiene en la Administración de sus Recursos humanos; se propone en base a los análisis realizados a la Entidad, la creación de Procesos que no existen y el rediseño de los que ya cuenta; el mismo que tiene como finalidad definir procesos secuenciales y mejor organizados.

En una de las propuestas del rediseño de procesos se plantea un plan de capacitación, que tiene como objetivo mejorar las capacidades, y la actitud de los trabajadores en la entidad.

Como las actividades de Recursos Humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad de la entidad; es necesario que los encargados de administrar los Recursos Humanos cuenten con una propuesta de rediseño de procesos para la Gestión adecuada de estos Recursos.

Por ello a continuación se presenta la propuesta que a través de flujos guiarán los procesos a seguir para el mejor manejo de los recursos Humanos.

5.2.1. Objetivos

- El rediseño de procesos debe constituir la herramienta principal en la gestión de Recursos Humanos de la entidad.
- Contribuir a la mejora de la productividad de los Recursos Humanos.
- Mantener un nivel apropiado de personal según las necesidades de la entidad.

- Mejorar la actitud del personal, mejorando el clima laboral, ya que la capacitación constituye una de las principales fuentes de bienestar personal.
- Ayudar al nuevo personal a adaptarse tranquilamente a la organización.
- Seleccionar al personal idóneo, determinando las cualidades requeridas para el desempeño en el área orgánica solicitada.

5.2.2. Consideraciones Generales

- a) Es importante resaltar que el rediseño de procesos debe estar plasmado en el diseño y mantenimiento de información del personal y estar ligados a los planes operativos de la Entidad.
- b) la propuesta del Rediseño de Procesos que se presentan a continuación con sus respectivas estrategias y orientaciones para su implementación, constituyen el marco operativo para que la Entidad lo aplique, en bien del desarrollo del proceso de Gestión de Recursos Humanos.

5.2.3. Consideraciones Específicas

Dentro de las consideraciones específicas se propone rediseñar los procedimientos en la que implementaran lineamientos en los siguientes procesos:

- Planificación de Recursos Humanos;
- Reclutamiento, y Selección;
- Socialización;
- Capacitación y desarrollo.

5.3. Propuesta de Rediseño de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

5.3.1. Planificación de Recursos Humanos

La Planificación de los Recursos Humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente las necesidades de recursos con el fin de asegurar que el número de trabajadores, tengan las competencias requeridas

y estén disponibles cuando se necesita. Tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. El esquema de la siguiente diapositiva ilustra el marco de referencia para la planificación de los recursos humanos

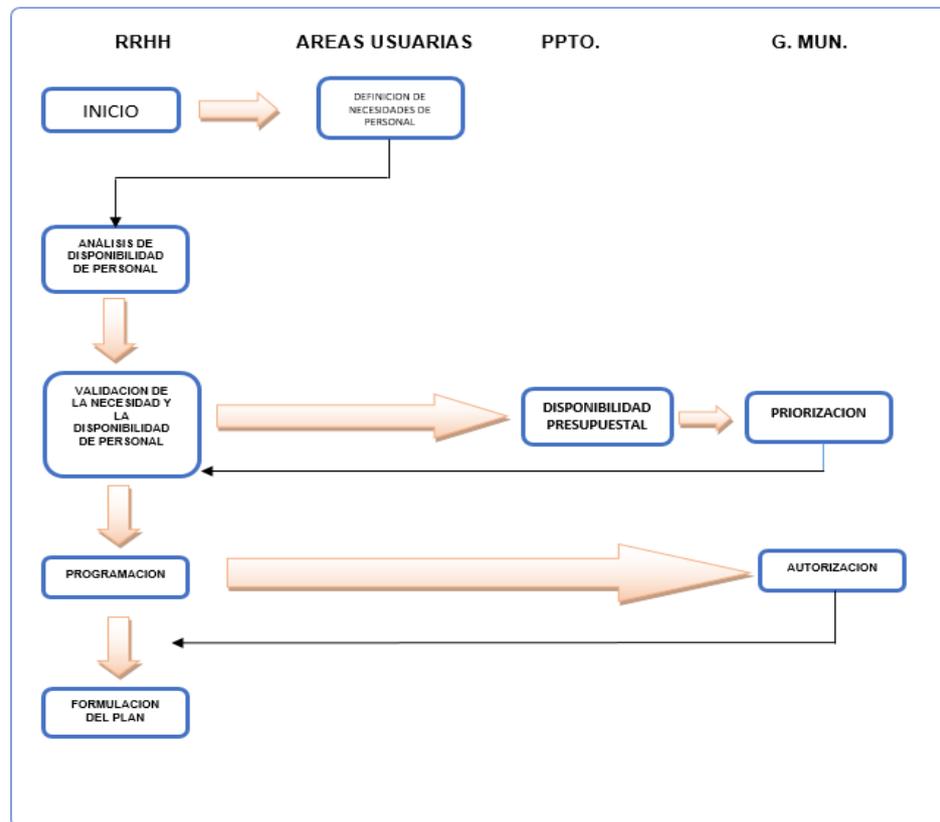


Figura 9. Esquema de Planificación de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Planificación de Recursos Humanos

NOMBRE DEL PROCESO: DEFINICION DE NECESIDADES DEL PERSONAL	RESPONSABLE: AREAS USUARIAS
OBJETIVO: Definir la cantidad y calidad de personas que requiere para poder cumplir sus metas trazadas.	PROVEEDORES: Profesionales y técnicos existentes en el Mercado.
ENTRADAS: Requerimiento de personal.	
SALIDAS: Personal definido.	
AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, y área usuaria	
NOMBRE DEL PROCESO: ANÁLISIS DE DISPONIBILIDAD DE PERSONAL	RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS

<p>OBJETIVO: Realizar un análisis de la disponibilidad interna de personal.</p> <p>ENTRADAS: Requerimiento de personal.</p> <p>SALIDAS: Personal definido.</p> <p>AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, y área usuaria</p>	<p>PROVEEDORES: Profesionales y técnicos existentes en el Mercado, tanto dentro como fuera de la Entidad.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: VALIDACION DE LA NECESIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL</p> <p>OBJETIVO: Contrastar las dos informaciones de la necesidad de personal y del personal con que cuenta la Entidad.</p> <p>ENTRADAS: Requerimiento de personal.</p> <p>SALIDAS: Personal definido.</p> <p>AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, y área usuaria</p>	<p>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS</p> <p>PROVEEDORES: Profesionales y técnicos existentes en el Mercado, tanto dentro como fuera de la Entidad.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL</p> <p>OBJETIVO: Determinar con el presupuesto que cuenta la entidad para la contratación del personal requerido.</p> <p>ENTRADAS: Requerimiento de presupuesto para contratación de personal.</p> <p>SALIDAS: Designación de presupuesto.</p> <p>AREAS INVOLUCRADAS: Presupuesto, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, y área usuaria.</p>	<p>RESPONSABLE: OFICINA DE PRESUPUESTO</p> <p>PROVEEDORES: Recaudación a través de los servicios que brinda la Entidad; transferencias del gobierno central.</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: PRIORIZACION</p> <p>OBJETIVO: Determinar la cantidad de personal a contratar de acuerdo con el presupuesto con la que cuenta la entidad.</p> <p>ENTRADAS: Determinación de la cantidad de personal.</p> <p>SALIDAS: Designación de presupuesto.</p> <p>AREAS INVOLUCRADAS: Gerencia Municipal, Presupuesto, Recursos Humanos, Administración, y área usuaria.</p>	<p>RESPONSABLE: GERENCIA MUNICIPAL</p> <p>PROVEEDORES: Presupuesto</p>
<p>NOMBRE DEL PROCESO: PROGRAMACION</p> <p>OBJETIVO: Realizar la programación de la planificación de los Recursos Humanos.</p> <p>ENTRADAS: Solicitud de programación.</p> <p>SALIDAS: Programación.</p>	<p>RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS</p> <p>PROVEEDORES: Recursos Humanos</p>

AREAS INVOLUCRADAS:
Recursos Humanos, Administración, Gerencia Municipal, Presupuesto.

NOMBRE DEL PROCESO:
AUTORIZACION

RESPONSABLE:
GERENCIA MUNICIPAL

OBJETIVO:
Autorizar el proceso de planificación de los Recursos Humanos.

PROVEEDORES:
Gerencia Municipal

ENTRADAS:
Solicitud de autorización.

SALIDAS:
Autorización aprobada.

AREAS INVOLUCRADAS:
Gerencia Municipal, Recursos Humanos, Administración.

NOMBRE DEL PROCESO:
FORMULACION DEL PLAN

RESPONSABLE:
RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO:
Formulación del proceso de planificación de los Recursos Humanos.

PROVEEDORES:
Recursos Humanos

ENTRADAS:
Informe de plan.

SALIDAS:
Plan de Recursos Humanos formulado.

AREAS INVOLUCRADAS:
Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.

5.3.3. Planificación y Programación de Recursos Humanos

1. Establecer la planificación de los recursos humanos para la gestión efectiva vinculada con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.
2. Garantizar la distribución apropiada de los recursos humanos en cantidad y calidad para la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y para su posterior establecimiento en las otras áreas de la institución.
3. Incidir en la formación de los diferentes perfiles profesionales y técnicos para dar respuesta a la situación del sector.
4. Determinar en el proceso de dotación de personal, niveles con la equidad de género y discapacidad.
5. Diagnosticar los requerimientos de recursos humanos tomando en cuenta el perfil.

5.3.4. Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

En el manual de procedimientos está establecido (**Anexo 03**)

- Para la revisión, actualización y/o elaboración del plan de desarrollo de los recursos humanos, se debe realizar un diagnóstico de la situación de dichos recursos.
- Ubicar a los recursos en proceso de formación y servicio, de acuerdo a criterios de priorización y capacidad acorde a las necesidades de recursos, en coordinación con las sub-gerencias correspondientes.
- La planificación de recursos humanos debe garantizar la cantidad, calidad y distribución de los recursos, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras para la prestación de los servicios a los clientes internos y externos.
- En el proceso de cálculo de la plantilla básica de un establecimiento del MINSA, se incorporará a los directivos de la unidad asistencial, jefes de servicios y representación sindical, a fin de realizar una determinación real y con criterios de eficiencia y eficacia.

5.4. Propuesta de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

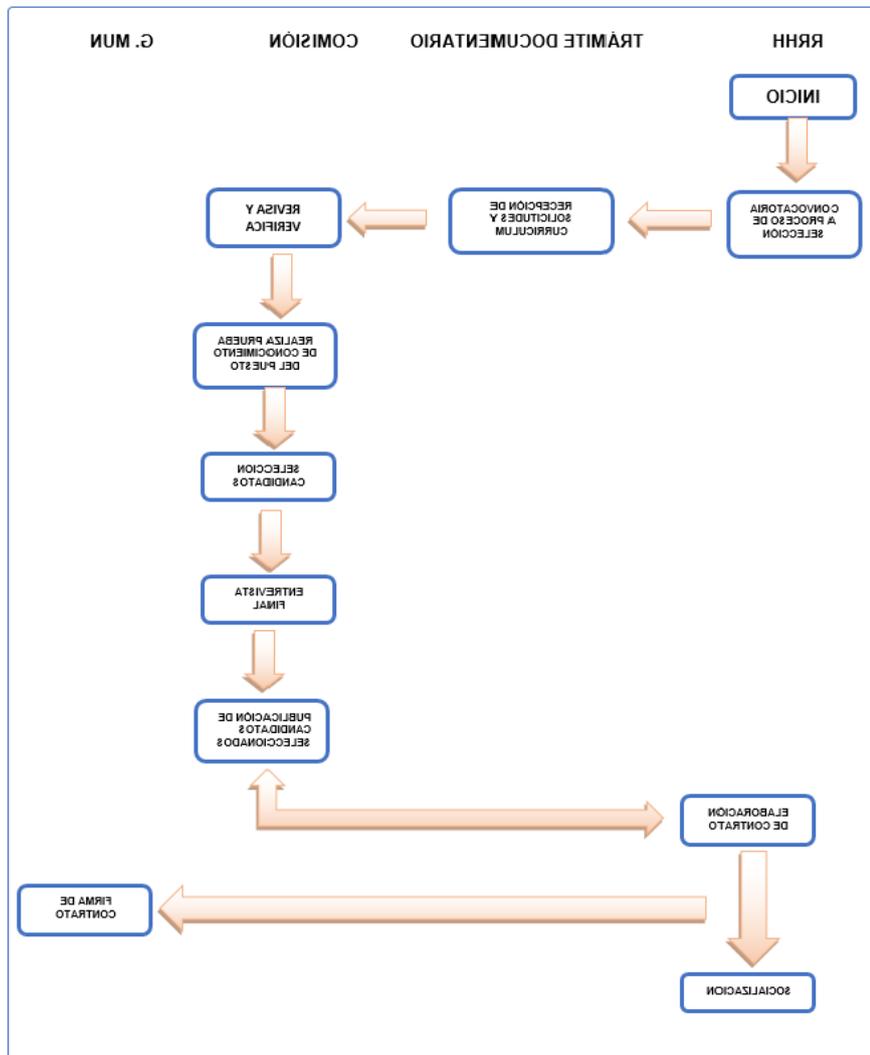


Figura 10. Esquema de Propuesta de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal

NOMBRE DEL PROCESO: CONVOCATORIA A PROCESO DE SELECCIÓN	RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO:	PROVEEDORES: Diarios locales, imprentas, Etc.

Convocar a profesionales y Técnicos para ocupar cargos requeridos en la Entidad.	
ENTRADAS: Solicitud de convocatoria a proceso de selección.	
SALIDAS: Convocatoria a proceso de selección.	
AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, presupuesto.	

NOMBRE DEL PROCESO: RECEPCIÓN DE SOLICITUDES Y CURRÍCULUM	RESPONSABLE: TRAMITE DOCUMENTARIO
OBJETIVO: Recepcionar solicitudes y currículos diversos presentados.	PROVEEDORES: Técnicos y profesionales externos e internos.
ENTRADAS: Solicitudes y currículos.	
SALIDAS: Currículos recepcionados.	
AREAS INVOLUCRADAS: Tramite Documentario, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: REVISAR Y VERIFICAR	RESPONSABLE: COMISION DE CONVOCATORIA
OBJETIVO: Revisar y clasificar currículos diversos presentados.	PROVEEDORES: Técnicos y profesionales externos e internos.
ENTRADAS: Currículos diversos.	
SALIDAS: Currículos clasificados.	
AREAS INVOLUCRADAS: Comisión de Convocatoria, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: REALIZAR PRUEBA DE CONOCIMIENTO DEL PUESTO	RESPONSABLE: COMISION DE CONVOCATORIA
OBJETIVO: Evaluar a los candidatos clasificados.	PROVEEDORES: Técnicos y profesionales externos e internos.
ENTRADAS: Preguntas a los candidatos.	
SALIDAS: Candidatos evaluados.	
AREAS INVOLUCRADAS: Comisión de Convocatoria, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCION CANDIDATOS	RESPONSABLE: COMISION DE CONVOCATORIA
OBJETIVO: Seleccionar a los posibles colaboradores de la Entidad.	PROVEEDORES: Candidatos evaluados.
ENTRADAS: Selección de candidatos.	

SALIDAS: Candidatos seleccionados.
AREAS INVOLUCRADAS: Comisión de Convocatoria, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.

NOMBRE DEL PROCESO: ENTREVISTA FINAL	RESPONSABLE: COMISION DE CONVOCATORIA
OBJETIVO: Entrevistar a los candidatos evaluados y seleccionados.	PROVEEDORES: Candidatos seleccionados.
ENTRADAS: Candidatos seleccionados.	
SALIDAS: Candidatos entrevistados.	
AREAS INVOLUCRADAS: Comisión de Convocatoria, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: PUBLICACIÓN DE CANDIDATOS SELECCIONADOS	RESPONSABLE: COMISION DE CONVOCATORIA
OBJETIVO: Publicar lista de candidatos seleccionados, para el puesto requerido.	PROVEEDORES: Candidatos seleccionados.
ENTRADAS: Lista de candidatos elegidos para el puesto.	
SALIDAS: Publicación de lista de candidatos elegidos.	
AREAS INVOLUCRADAS: Comisión de Convocatoria, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: ELABORACIÓN DE CONTRATO	RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO: Elaborar el contrato del profesional elegido.	PROVEEDORES: Profesional o técnico elegido.
ENTRADAS: Lista de profesionales y técnicos elegidos o seleccionados.	
SALIDAS: Contratos de los nuevos colaboradores de la Entidad.	
AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: FIRMA DE CONTRATO	RESPONSABLE: GERENCIA MUNICIPAL
OBJETIVO: Firma de contrato entre la Entidad y Profesional o Técnico seleccionado.	PROVEEDORES: Profesional o técnico elegido y Entidad.
ENTRADAS: Proyecto de contrato del colaborador seleccionado.	
SALIDAS: Contrato firmado.	
AREAS INVOLUCRADAS: Gerencia Municipal, Recursos Humanos, Administración.	

5.4.2. Manual de Rediseño de Proceso para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización del Personal de La Municipalidad Provincial De Yauli – La Oroya.

La investigación también se focaliza en el proceso de Reclutamiento y Selección, manteniéndose al margen del rediseño de los otros dos procesos (Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos Proceso de Capacitación) Este sistema de gestión de recursos humanos es responsabilidad de la Gerencia de Administración quien también jefatura la unidad de recursos humanos. El proceso propuesto es con el requerimiento de un nuevo cargo y se compone de cuatro sub-procesos: (1) la Autorización de Inicio del Proceso, (2) el Levantamiento de Perfil, (3) el Reclutamiento, y (4) la Selección. Estos cuatro sub-procesos varían dependiendo del tipo de cargo que se requiera y de las condiciones del área. **(Anexo 04)**

El problema central del proceso de Reclutamiento y Selección es la ineficiencia y la ineficacia en la entrega del servicio a sus clientes. Debido a la falta de una política de Selección alineada a la estrategia de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, de un estandarización y formalización del proceso, y de mecanismos de seguimiento y mejoramiento continuo de las tareas, el proceso de Reclutamiento y Selección no es capaz de responder a las necesidades de la municipalidad, tanto en la cantidad de contrataciones requeridas como en el tiempo de ejecución de los procesos. El principal problema del proceso de Reclutamiento y Selección que afecta actualmente a la Gerencia de Administración (unidad de RRHH), y que deriva del problema central, es el excesivo tiempo de ejecución y sus consecuencias, como el riesgo en el crecimiento de suscriptores por falta de dotación y la mala percepción que esta ineficiencia genera en las diferentes Direcciones, provocando malestar y críticas respecto de la gestión del proceso. En promedio, el proceso requiere demasiados tiempos para completarse, e incluso puede llegar a demorar más de seis meses.

5.5. Proceso de Capacitación de Personal

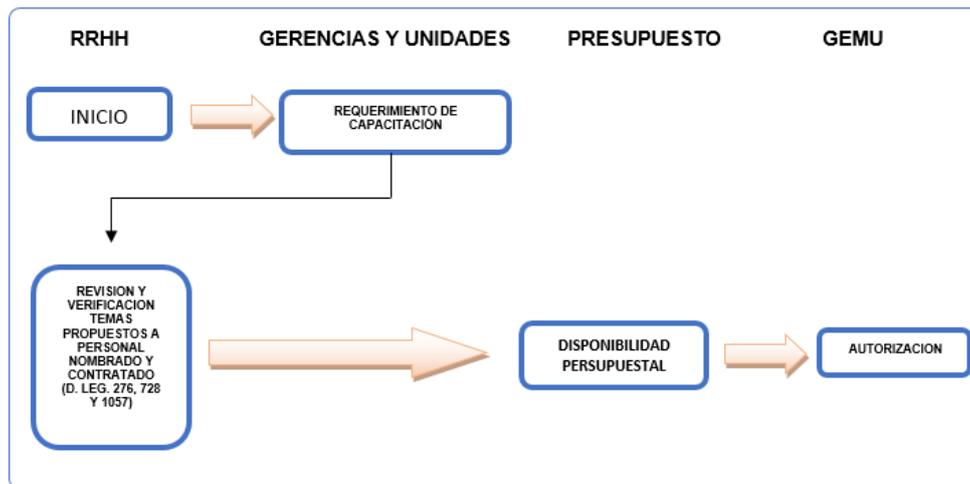


Figura 11. Esquema del Proceso de Capacitación de Personal

Fuente: Elaboración Propia

5.5.1. Fichas de la Propuesta del Rediseño del Proceso de Capacitación de Personal

NOMBRE DEL PROCESO: REQUERIMIENTO DE CAPACITACION	RESPONSABLE: GERENCIAS Y UNIDADES
OBJETIVO: Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y Mejorar la interacción entre los trabajadores.	PROVEEDORES: Profesionales internos y externos de la Entidad.
ENTRADAS: Solicitud Requerimiento de Capacitación.	
SALIDAS: Planteamiento de Temas para capacitación.	
AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, presupuesto.	

NOMBRE DEL PROCESO: REVISION Y VERIFICACION TEMAS PROPUESTOS A PERSONAL NOMBRADO Y CONTRATADO (D. LEG. 276, 728 Y 1057)	RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO: Proveer conocimientos y desarrollar habilidades para el desempeño de sus funciones del personal.	PROVEEDORES: Profesionales internos y externos de la Entidad.
ENTRADAS: Propuesta de temas a desarrollar en la capacitación.	
SALIDAS: Temas seleccionados para la capacitación.	
AREAS INVOLUCRADAS: Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración, presupuesto.	

NOMBRE DEL PROCESO: DISPONIBILIDAD PERSUPUESTAL	RESPONSABLE: JEFE DE PRESUPUESTO
OBJETIVO: Proveer de liquidez para desarrollar los temas elegidos para capacitar al personal de la Entidad.	PROVEEDORES: Profesionales internos y externos de la Entidad.
ENTRADAS: Propuesta de presupuesto para capacitación.	
SALIDAS: Asignación de presupuesto para el taller de capacitación.	
AREAS INVOLUCRADAS: Presupuesto, Recursos Humanos, Gerencia Municipal, Administración.	

NOMBRE DEL PROCESO: AUTORIZACION	RESPONSABLE: GERENCIA MUNICIPAL
OBJETIVO: Autorizar el gasto presupuestado para desarrollar el programa de capacitación.	PROVEEDORES: Profesionales internos y externos de la Entidad.
ENTRADAS: Solicitud de autorización de gasto para capacitación.	
SALIDAS: Autorización de gasto para capacitación.	
AREAS INVOLUCRADAS: Gerencia Municipal, Presupuesto, Recursos Humanos, Administración.	

5.5.2. Manual de Procedimiento de Capacitación

Por medio del presente Manual de Procedimiento de detención de necesidades de capacitación, se busca obtener el perfil de los puestos de trabajo ideales para la municipalidad, por intermedio de los cursos de capacitación adecuado para los funcionarios pretendiendo lograr la eficiencia y eficacia en el que hacer laboral de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Esta detención de necesidades nos permitirá encontrar las debilidades y fortalezas de los distintos puestos de trabajos, permitiendo mejorar la formación profesional de los funcionarios de esta municipalidad. **(Anexo 05)**

5.5.3. Marco teórico de evaluación de la Capacitación

En las organizaciones en la alta dirección todo debe tener evidencias con indicadores de gestión y también el proceso de aprendizaje y de capacitación está incluido, existen muchos investigadores que se han dedicado a buscar el camino para medir el impacto, Donald Kirkpatrick

ha desarrollado su modelo en cuatro pasos o etapas: *Reacción, Aprendizaje, Transferencia y Resultados*.

El Modelo de Kirkpatrick

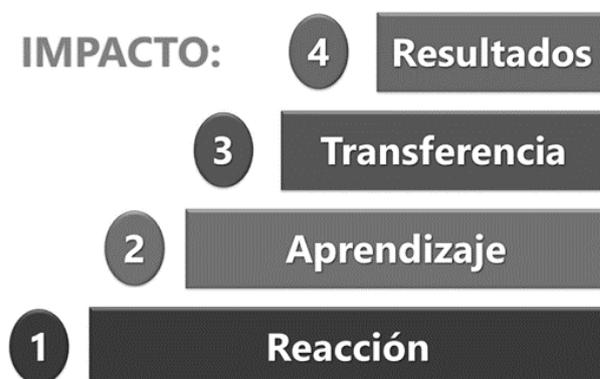


Figura 12. Niveles del Modelo de Kirkpatrick

Fuente: Elaboración propia

Para conocer los resultados obtenidos a partir de las acciones de capacitación, se realizan evaluaciones a dichas acciones que permiten decidir si estas deberían continuar, si deberían modificarse y si están generando valor (Mondy 2010: 214). En ese sentido, **Kirkpatrick** propone un modelo para la evaluación de las acciones de capacitación que buscan recoger las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo), y el logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño), los mismos que se representan en cuatro niveles. Asimismo, **Moreno** (2014) desarrolla estos niveles de evaluación de las acciones de capacitación y, le agrega un factor adicional de evaluación que consiste en la evaluación del retorno de la inversión. En efecto, los niveles de evaluación de la capacitación serían los siguientes:

A. Evaluación de Reacción

Para que se produzca aprendizaje es importante que los participantes de la actividad de capacitación reaccionen de manera favorable hacia ella, en término de interés, atención y

motivación. Así, la evaluación de reacción mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

Estas evaluaciones recogen las opiniones de los participantes a partir de las cuales se pueden realizar mejoras en los cursos, pero, a pesar de ser la forma más económica y rápida de obtener información, se debe tener en cuenta que los resultados pueden verse afectados por factores externos que no necesariamente tienen que ver con la calidad del curso (Mondy 2010: 214). Generalmente se aplica al final del curso, mediante un cuestionario o encuesta, de manera escrita e individual, en donde se califica la reacción hacia el evento en general (metodología, objetivos, contenido, desempeño del instructor, etc.). La información recopilada debe ser analizada, cuantificada e interpretada, para ser tomada en cuenta en el mejoramiento las acciones de capacitación posteriores, además debe servir como información referente cuando se aborde una evaluación de transferencia o impacto. Si bien, se debe tomar en cuenta que los resultados llevan un grado de apreciación subjetiva por la influencia de incidencias afectivas y culturales; la evaluación a este nivel permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una acción de capacitación y como insumo importante para la valoración del desempeño de la oferta de capacitación contratada para ello.

Por otro lado, la evidencia ha demostrado que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo, que, si bien está relacionado con las expectativas del participante, da

luzes respecto a la utilidad de la acción de capacitación en el desempeño futuro del colaborador

(Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

B. Evaluación de aprendizaje

Esta evaluación mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Las organizaciones por lo general administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de la actividad de capacitación y, generalmente, es ejecutada por el instructor quien diseña una prueba de conocimientos, que se aplica al finalizar el programa.

Por otro lado, si los conocimientos son nuevos, no hay necesidad de evaluación previa, pero, si se está enseñando conceptos, principios y técnicas de las cuales los participantes tienen conocimientos previos, es necesaria esta evaluación antes de la capacitación para que se pueda comparar sus resultados con la evaluación final (esto se conoce como el pre test y post test).

Sin embargo, un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar los resultados (Mondy 2010: 214).

C. Evaluación de transferencia (aplicabilidad)

La evaluación de transferencia mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo. De acuerdo a la ASTD (American Society for Training & Development) se recomienda aplicarla unos dos o tres meses después de haberse efectuado la actividad de capacitación.

Para aplicar esta evaluación se requiere previamente que los participantes del programa de capacitación estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo, para lo cual se debe realizar una detección (o diagnóstico) estratégica de necesidades de capacitación, que corresponde al inicio del ciclo de la gestión de la capacitación. Adicionalmente, para lograr el éxito de la aplicación es necesario que los jefes se interesen activamente en que la actividad de capacitación que reciban sus colaboradores se vea reflejada en planes de acción; es decir, que posterior a recibir la acción de capacitación el colaborador tenga un plan de acción donde vuelque lo recibido a favor de su desempeño.

Cabe resaltar que la complejidad para evaluar a este nivel desanima muchas veces su realización, pero el no hacerlo, niega la posibilidad de identificar el valor real de la actividad de capacitación y, por tanto, lleva a desconocer los resultados alcanzados. En efecto, si bien este nivel de evaluación permite conocer: ¿Qué sucede cuando los participantes salen del aula y vuelven a sus puestos de trabajo?; ¿Efectivamente aplican lo aprendido?; sin embargo, es difícil saberlo, debido a que (i) los participantes no pueden cambiar la conducta hasta que no tengan oportunidad de hacerlo; (ii) no es fácil determinar cuándo se producirá el cambio; y (iii) es posible que los resultados del cambio aplicado no le gusten al participante y vuelva a la situación inicial (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

D. Evaluación de impacto

Este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional involucrados a partir de esta. Por ello, en este tipo de evaluación lo que se pretende es monitorear las variables

estratégicas de gestión institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

En ese sentido, evalúa el antes y el después de la acción de capacitación; y busca identificar los beneficios tangibles recibidos producto de los recursos gastados en capacitación. Este tipo de evaluación requiere que previamente se identifiquen aquellos indicadores o metas que serán impactados por la acción de capacitación y, de esta manera, dar sentido al nivel de desempeño real u observado. Así, en esta evaluación la respuesta más importante que medir sería: ¿en cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de las actividades de capacitación realizadas?; ¿Qué beneficios tangibles se han recibido a cambio de los recursos gastados en capacitación? (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 31).

E. Evaluación del retorno de inversión

Este último nivel busca medir el retorno de la inversión en dinero y consiste en realizar un estudio de costo-beneficio, comparando los gastos que se hacen en la actividad de capacitación y los beneficios que se obtienen, en términos económicos y monetarios. Para que pueda aplicarse una evaluación a este nivel, tiene que existir una evaluación de impacto favorable, indicadores que puedan ser costeados y un registro de los costos de la acción de capacitación.

A continuación, se muestra una síntesis de los niveles de evaluación antes mencionados

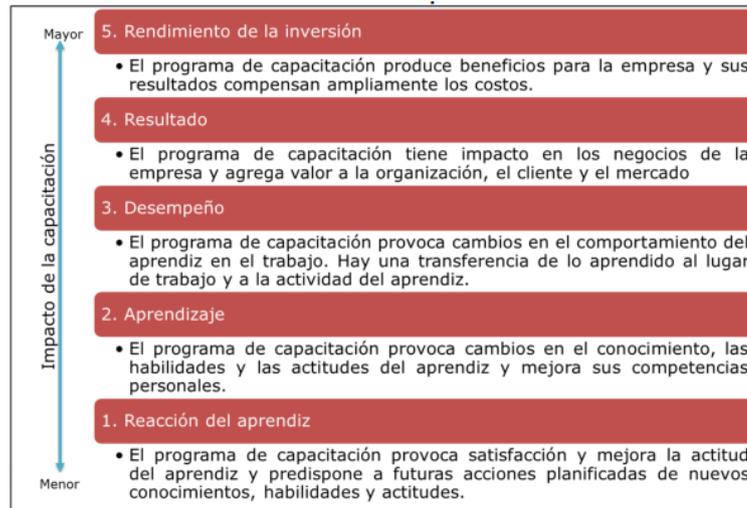


Figura 13. Evaluación de capacitación

Fuente: Tovalino, Fiorella Manual de Gestión de Recursos Humanos

Un sistema integral de evaluación de la capacitación implica el desarrollo de instrumentos de evaluación para cada una de los niveles. Evaluar no es solo medir, es también interpretar la medida obtenida. La idea de la evaluación va también asociada a la de corrección o mejora, es ésta la finalidad misma de la evaluación. Asimismo, para una organización pública la evaluación va más allá de los resultados del aprendizaje, tiene que medir el impacto en el puesto de trabajo, el impacto en la organización y la transferencia al contexto laboral. Cada herramienta plantea diversos cuestionamientos, los mismos que se ejemplifica a continuación.

Tabla 9.*Preguntas por niveles de evaluación de la capacitación*

Nivel	Preguntas	Medición
Reacción	¿Hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan favorablemente a la formación?	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación
Aprendizaje	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos basados en la participación en la actividad de capacitación?	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
Transferencia (aplicabilidad)	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron durante la capacitación?	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo
Resultados	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?	Mide los cambios en las variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación

Fuente: Elaborado por la base de Dirección Nacional del Servicio Civil – Chile 2012

En efecto, evaluar la capacitación es un proceso que lleva a emitir un juicio respecto de uno o más atributos de la capacitación, por ejemplo, satisfacción, aprendizaje, efectividad, relevancia, transferencia, impacto, entre otras. Para esto se recoge información mediante pruebas, entrevistas, observación, etc. Y la complejidad para recoger esta información varía en función a los niveles de evaluación.

Asimismo, es importante considerar que el modelo de evaluación utilizado muestra una concatenación de sus niveles. Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente, en el siguiente, como lo muestra la siguiente ilustración (Dirección Nacional del Servicio Civil-Chile 2012: 33).

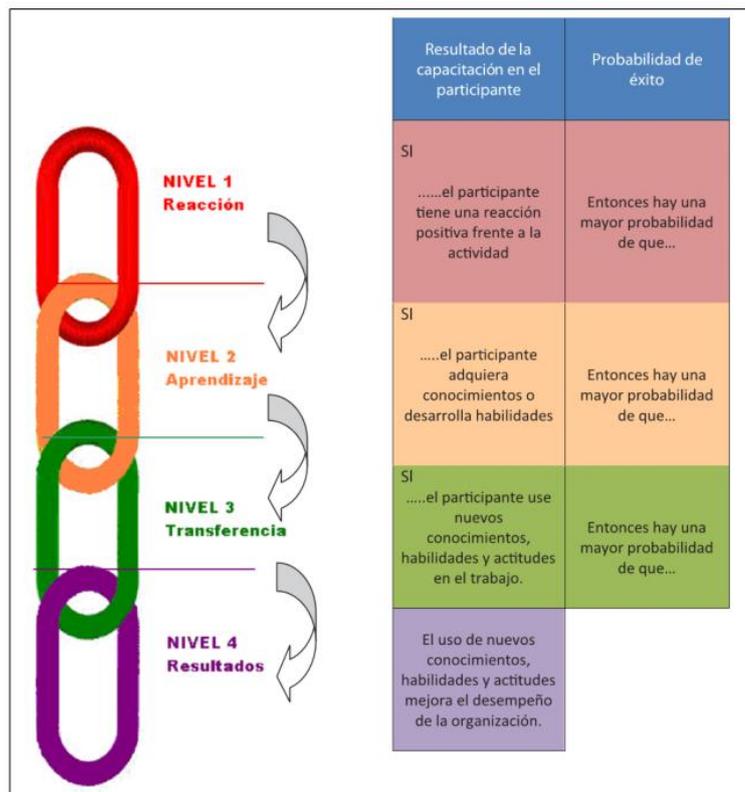


Figura 14. Cadena de evaluación de capacitación.

Fuente: Elaborado por la base de Dirección Nacional del Servicio Civil – Chile 2012

Por otro lado, se debe aclarar que en la medida que se avanza en los niveles, la acción de evaluar va resultando más compleja, por lo mismo, se reconoce que un importante porcentaje de actividades sólo se llega a evaluar hasta el segundo nivel y que para evaluar en el tercer y cuarto nivel (transferencia e impacto), es necesario analizar la conveniencia de hacerlo, a través de criterios y herramientas que permitan identificar cuándo y cómo evaluar en estos niveles. Por ello, para aplicar los distintos niveles de evaluación de las actividades de capacitación se debe considerar los procesos que implica generar información pertinente, oportuna y confiable, y el efectivo uso que se haga de la misma. De este modo, la práctica sugiere realizar los distintos niveles de evaluación, en forma proporcional al nivel de complejidad que presenta la evaluación que nos interese. Así, por ejemplo, en un plan de capacitación, podría aplicarse:

evaluación de reacción al 100% de las actividades, aunque para el análisis de la información se pueda tomar una muestra representativa; evaluación de aprendizaje al 80% de las actividades; evaluación de transferencia al 20% de las actividades; y, evaluación de resultados (impacto) al 10% de las actividades.

Tabla 10.

Medición de resultados de una actividad de capacitación

Información Permite la gestión	Nivel de evaluación	Complejidad de medición	Universo de Aplicación sugerido
Menor	Nivel 1 Reacción	Menor	100%
↓	Nivel 2 Aprendizaje	↓	80%
	Nivel 3 Transferencia		20%
Mayor	Nivel 4 Resultado (impacto)	Mayor	10%

Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe resaltar el aporte de Jack Phillips al modelo de Kirkpatrick, Phillips introdujo un quinto nivel al cual el llamo **ROI** que significa Retornos sobre la inversión o rentabilidad de la acción de la capacitación.

El aporte de Jack Phillips



Figura 15. Aporte de Jack Phillips – ROI

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el ROI se divide los beneficios monetarios de la capacitación por los costos totales de la capacitación efectuada lo que incluye costos directos (como la relatoría, arriendo de salas) y también los costos indirectos (como el tiempo dedicado por la gente que trabaja en capacitación para organizar el curso) obtenidos estos costos totales podemos calcular que tan rentable fue la actividad de capacitación para la organización.

Nivel 5: ROI

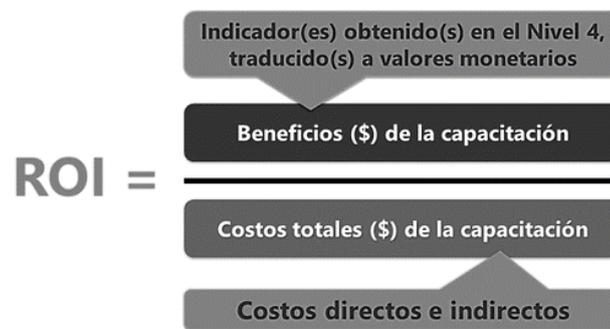


Figura 16. Para Calcular el ROI

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del Impacto de la Capacitación



Figura 17. Evaluación del Impacto de la Capacitación

Fuente: Elaboración propia

5.6. Que es ROI

El ROI ¿Qué es?, ¿Para qué Sirve? y ¿Cómo se calcula?

Es importante tener claro el concepto el ROI, en el momento de evaluar una inversión de capacitación en un negocio o institución, por que tener acceso a este tipo de información nos permitirá saber si se está invirtiendo dinero de una forma eficiente y adecuada para lograr el crecimiento del negocio.

ROI (Return On Investment) que en español significa beneficio obtenido o el Retorno de la Inversión, el retorno es un monto recibido al final de un periodo de inversión que por lo general se espera que sea positivo lo que significa que este monto es mayor al originalmente invertido

periodo inversión = monto > inversión

Invertir es poner capital o dinero en un negocio con el objetivo de una ganancia, este término sirve para calcular el % del retorno de la inversión en función de la inversión y los beneficios es decir si se han obtenido ganancias de lo invertido.

Calculo del porcentaje del retorno de la inversión (ROI)

$$\frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

Antes de proceder a realizar este cálculo es imprescindible realizar con el beneficio netos del programa para calcular esta cifra se utiliza la siguiente formula

Beneficios netos = Benéficos del programa - Costos del programa

Una vez obtenidos estas cifras podemos proceder al cálculo de la primera fórmula dada brindadnos el retorno económico de la inversión, el ROI también es un cálculo que se puede realizar para estimar cual será el retorno de la inversión dada a futuro, con el fin de decidir si vale la pena o no, ejemplo si

queremos invertir mil dólares y hemos obtenido tres mil dólares entonces el ROI sería igual a:

$$\frac{(3000 - 1000)}{1000} \times 100 = 200\%$$

En este ejemplo el ROI es igual a 200% o lo que es igual por cada \$1 invertido se han obtenido \$2, cuanto más alto sea el % del ROI más beneficiosa será considerada la inversión por lo contrario si el ROI muestra un valor negativo es muy cercano a cero, significa que la inversión realizada en realidad hizo perder dinero, otra realidad de aplicación del ROI es de ayudar a decidir entre dos posibles inversiones, por lo tanto resumiendo ROI significa retorno de la inversión y sirve para evaluar cuanto beneficio a generado una inversión.

5.7. Competencias que serán evaluadas en el nivel de Transferencia.

Tabla 11

Competencia que serán evaluadas

Competencias	Descripción
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la Institución. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.

Competencias	Descripción
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Elaboración Propia

5.8. Plan de Desarrollo Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, está obligada a brindar servicios de calidad a sus administrados y está orientado a ofrecer servicios de calidad. El personal de la Municipalidad, debe la meta brindar la mejor atención a sus administrados y tutelares con intereses generales. Para alcanzar este objetivo, se debe requerir contar con el personal competente, tener mejores estrategias de capacitación para las diversas áreas orgánicas y los instrumentos de gestión aprobados, para el logro con éxito los objetivos establecidos por la corporación edil.

El objetivo de capacitación se orienta a un proceso de aprendizaje, se debe considerar relevantes para el desarrollo de los servidores de la Entidad. Cabe destacar que el aprendizaje en temas destinadas debe cerrar brechas o desarrollar competencias o conocimientos en el servidor civil.

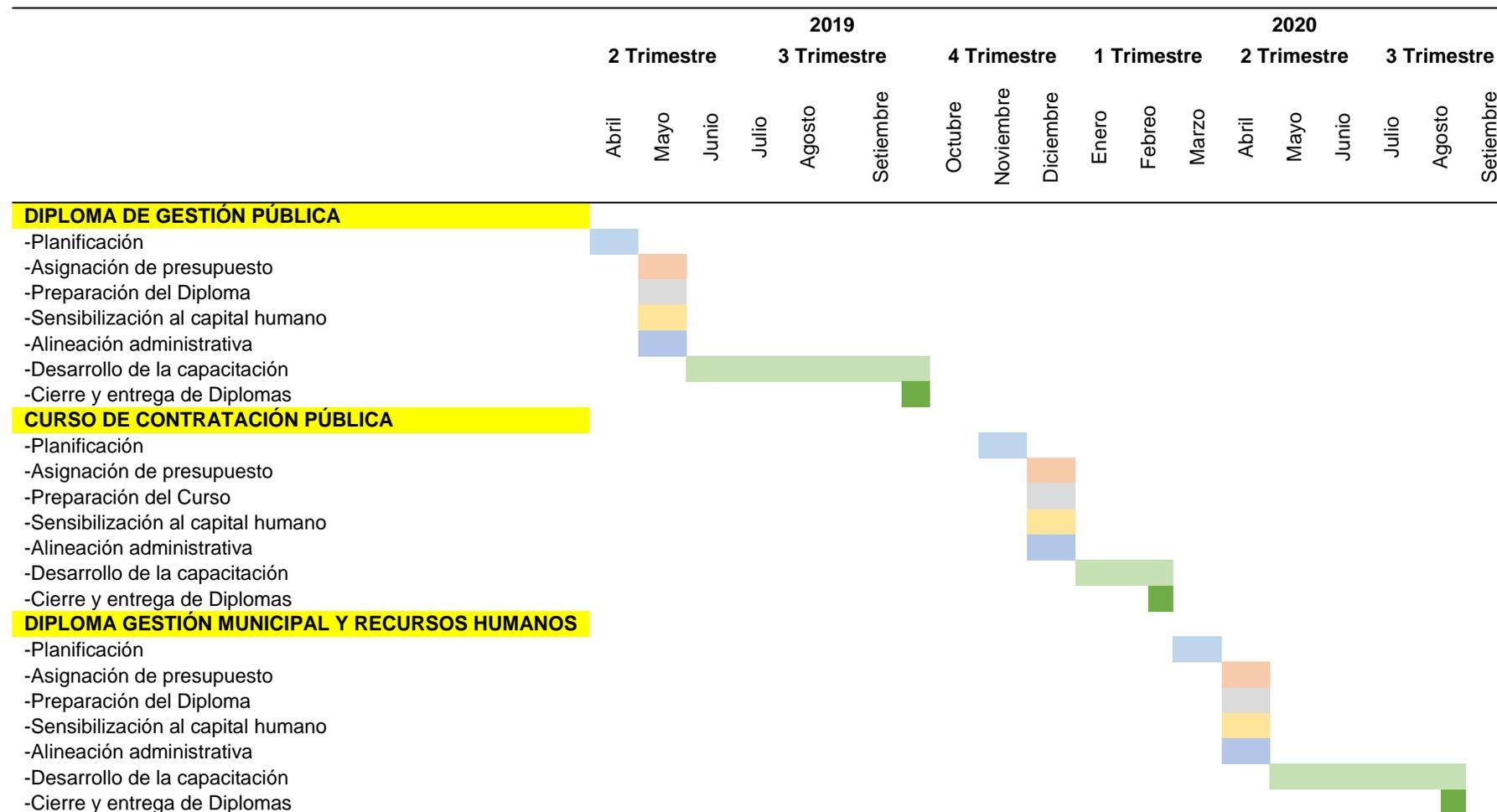
Tabla 12*Plan de Desarrollo Personal – Matriz de la Municipalidad Provincial Yauli – La Oroya 2018 - 2020*

	Órgano O Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del Beneficiario	Cantidad de Beneficiarios	Nombre de la Acción de la Capacitación	Tipo De Capacitación	Tipo De Acción de la Capacitación	Objetivo De La Capacitación de		Nivel de Evaluación	Modalidad	Monto Individual	
								Aprendizaje	Desempeño			Costos Directos	Costos Indirectos
1	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Personal Gerentes, Subgerencia, Jefes, técnicos administrativos	Todo el personal	50	Diploma de Gestión Pública	Formación Laboral	Diploma	--	Desempeño	Aplicación	Presencial	S/ 12500.00	S/ 200.00
2	UNIDAD DE LOGÍSTICA Y ADQUISICIONES	Personal Gerentes, Subgerencia, Jefes, técnicos administrativos	Personal a fines del interés vinculado al curso	30	Curso de Contratación Pública	Formación Laboral	Curso	--	Desempeño	Aplicación	Presencial	S/ 10,500.00	S/150.00
3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Personal Gerentes, Subgerencia, Jefes, técnicos administrativos	Todo el personal	50	Diploma Gestión Municipal y Recursos Humanos	Formación Laboral	Diplomado	--	Desempeño	Aplicación	Presencial	S/ 12000.00	S/ 194.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13

Cronograma de Capacitación en los periodos 2019 - 2020



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VI

La Propuesta de Implementación

6.1. Identificación de Recursos Críticos

6.1.1. Recursos Humanos

El presente trabajo de Investigación, se encuentra dirigido al personal que comprende el Órgano de Alta Dirección, Órgano de Apoyo, Órgano de Asesoramiento y la Unidad de Recursos Humanos; siendo dirigido por el órgano de Alta Dirección; esto es, el Gerente Municipal, teniendo como resultado la participación de las siguientes áreas:

- Órgano de Alta Dirección.
 - Concejo Municipal
 - Alcalde
 - Gerencia Municipal.
- Órgano de Asesoramiento
 - Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
 - Gerencia de Asesoría Legal
- Órgano de Apoyo.
 - Gerencia de Administración.
 - Unidad de Recursos Humanos.

6.1.2. Recursos Financieros y Logísticos.

Para la implementación del presente trabajo de Investigación, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya no va a requerir de recurso financiero alguno, ya que el único objetivo será mejorar la gestión de Recursos Humanos, del cual se cuenta con los instrumentos municipales que; luego, de ser evaluados y aprobados, se pondrá en conocimiento de todas las gerencias y/o unidades orgánicas, a efectos de que dichos instrumentos sean debidamente implementados, para la mejora de la gestión municipal. Por ello, tanto

el recurso financiero y logístico no son recursos críticos para la ejecución e implementación del presente trabajo de Investigación.

6.1.3. Recurso Tiempo

Respecto al tiempo, diremos que ello tendrá lugar desde que el Titular de la Entidad disponga a las áreas involucradas en el presente trabajo de Investigación, la evaluación, revisión y aprobación, debiendo tener en cuenta para tal efecto el tiempo empleado para la realización de cada etapa; por lo mismo, es preciso señalar que la sostenibilidad del presente trabajo de Investigación, está proyectada para tres años conforme se describe a continuación:

- Primer año. - Corresponde a la aprobación, difusión e implementación.
- Segundo año. - Corresponde a la verificación del cumplimiento de los procedimientos, adoptados en el presente trabajo de Investigación.
- Tercer año. - Corresponde a evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos del área de Recursos Humanos.

6.1.4. Actores

Los actores que intervendrán para la implementación del presente trabajo de Investigación, serán los órganos jerárquicos detallados en el organigrama de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya (Anexo N 01).

6.1.5. Arquitectura Institucional

La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, cuenta con una infraestructura antigua no moderna y no sostenible que no garantiza el adecuado y seguro desarrollo de los trabajadores y ciudadanos que asisten para las atenciones diarias, la institución requiere modernidad mediante la implementación y constante actualización de infraestructura y equipos tecnológicos.

6.1.6. Metas Periodo de 3 Años

Las metas establecidas para el cumplimiento de los productos propuestos, se encuentran programados en un plazo de 3 años, el mismo que se encuentra plasmado en el siguiente cuadro:

Tabla 14

Metas y Cronograma para el cumplimiento de los productos

Producto	Objetivos	Metas	Tareas	Responsables	Cronograma		
					2018	2017	2020
Actualización de los documentos de gestión, referentes al área de Recursos Humanos (CAP y MOF) Rediseño de procesos (proceso de planificación, el proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización) Plan de Capacitación	Actualizar el Cuadro de Asignación de Personal y el Manual de Organización y Funciones	Incluir las funciones y perfiles de los servidores públicos	Elaboración, aprobación y seguimiento del cumplimiento del CAP y MOF	Investigadores, Concejo Municipal, Alcalde, Gerencia Municipal, Gerencia Planeamiento y Presupuesto, y Gerencia de Asesoría Legal	X		
			Hacer de conocimiento a todas las Gerencias y Unidades Orgánicas	Gerente Municipal		X	
			Supervisar el cumplimiento de las normas municipales	Gerencia Municipal		X	X
		Elaboración, aprobación y seguimiento del cumplimiento de los procesos	Investigadores, Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Gerencia de Asesoría Legal	X			
		Evaluar las funciones y perfiles para los cargos establecidos	Investigadores	X			
	Lineamientos de procesos	Implementación de los procesos	Hacer de conocimiento a la Unidad de Recursos Humanos	Gerencia Municipal	X		
			Incluir proceso de contratación en el presupuesto para el año fiscal	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	X		
			Supervisar el cumplimiento de las resoluciones gerenciales	Gerencia Municipal	X	X	X
			Elaboración, aprobación y seguimiento del cumplimiento de los procesos	Gerencia Municipal, y Gerencia de Asesoría Legal	X		
			Requerimiento de las Gerencias y Unidades Orgánicas sobre capacitación según materia	Todas las Gerencias y Unidades Orgánicas	X		
Manual del Plan de Capacitación que guiará el trámite para capacitar al personal de la Municipalidad	Implementación del Manual	Revisar la disponibilidad presupuestal para la ejecución del Plan de Capacitación	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	X			
		Supervisar el cumplimiento de la resolución gerencial	Gerencia Municipal	X	X	X	

Fuente: Elaboración Propia

6.1.7. Metodología

En el desarrollo del presente trabajo de Investigación se han utilizado diversas metodologías, los cuales han contribuido para mejorar el curso del presente trabajo en ejecución, siendo los siguientes:

A. Metodología propuesta por Kast y Rosenzweig

Esta metodología permite identificar el problema dentro de una institución, para lo cual se ha realizado un Análisis Interno de las Organizaciones, para cuyo estudio se ha considerado, según dicho autor cinco subsistemas:

- Subsistema Razón de Ser
- Subsistema Estructural
- Subsistema Tecnológico
- Subsistema Psicosocial
- Subsistema Gestión

B. Metodología de Collerete Shneider.

La metodología de Collerete Shneider, nos ha permitido describir el Entorno Organizacional de una Institución, determinando si la realidad problema tiene alcance en el entorno de la Entidad, de cuyo contexto se ha estudiado los siguientes aspectos:

- Entorno Inmediato
- Entorno Mediato
- Tendencia Globales

C. Metodología SADCI – Sistema de Análisis de Capacidad Institucional

Esta Metodología SADCI, se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual, que nos llevará a determinar acciones, evaluar los obstáculos y debilidades. En tal sentido, su aplicación está orientada para programas y proyectos.

D. Metodología de MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos:
Tácticas, Objetivos y Recomendaciones

Esta metodología de MACTOR, busca la intervención de los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados; para nuestro caso, la oposición o apoyo a la ejecución e implementación en la Institución de los Productos propuestos en la presente Trabajo de Investigación.

6.1.8. El Análisis de Diseño de Puestos por Competencias

De acuerdo a los cambios estructurales, en la actualidad las organizaciones requieren personal idóneo que pueda consolidar una eficiente Gestión del Talento Humano basados en competencias, teniendo en consideración que por las demandas del mercado en la actualidad este tipo de gestión permite integrar a todo el proceso de administración de personas.

Dentro de este contexto, debe de tenerse en consideración que la forma idónea de obtener información para los puestos a ocupar implicaría, desde nuestra perspectiva, la necesidad de contar con una herramienta que apunte a elaborar un perfil que considere un conjunto de ejes predominantes: Basándonos en la teoría analizada a lo largo de este estudio consideramos que estos puntos son: (i) Determinación de las actividades y/o tareas, con las características más importantes que debe de hacer el trabajador para lograr cada resultado esperado, (ii) Definición de la competencias idóneas requeridas, con la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores del trabajador, (iii) Puntualización de los resultados que se esperan conseguir con la descripción de su logro de las actividades y tareas, y (iv) Definición de un rol organizado en relación a los procesos establecidos al trabajador.

Sobre los puntos arriba presentados es que a continuación como parte del trabajo de Investigación es que proponemos un cuadro de análisis en el cual se ubican dichos factores y que puede servir de modelo para efectos de su posible aplicación en el Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya el cual es materia central del presente estudio.

Tabla 15

Hoja de Diseño - Descripción de Puesto

Nombre De La Empresa	Título Del Puesto: Unidad Organizativa: Reporta A: Supervisa A:	Elaborado Por: Aprobado Por: Fecha Aprobación
<hr/>		
Propósito Del Puesto	Actividades y Tareas Las Más Importantes que Debe Hacer El Trabajador Para Lograr Cada Resultado Esperado	Competencias Requeridas (Conocimientos, Habilidades, Actitudes)
ROL (Alineado al Proceso)	Resultados Esperados Describir Como Logrado	

Fuente: Mg. Carlos Torres Hidalgo –Docente de la Escuela de Posgrado Universidad Continental

Responsabilidades: Los resultados que debe lograr según su rol en los diferentes procesos en los que usted interviene y que forman parte de su responsabilidad.

Como podemos advertir, la tabla anterior evidencia las necesidades de la descripción donde se incluye las competencias necesarias para un eficiente manejo de los recursos humanos, el cual, de formalizarse mediante su inserción y publicación en el manual de organización y funciones (MOF) de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya podrá desde nuestra perspectiva mejorar el actual contexto problemático de dicha institución. Así mismo, respecto del término competencia, consideramos relevante citar la definición elaborada por la Oficina Nacional de Innovación de Gestión de la Ciudad de Buenos Aires publicado el 2002 en el cual se enuncia:

ONGIGBA, (2002). Las competencias, -ese conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver simple pasaje por el sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. Por eso, a la hora de diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización. Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

De otro lado de manera conjunta, debe de considerarse otro término igual de relevante y que no tiene que ser confundido con el anterior: Las habilidades. Como queda establecido en la teoría sobre Gerencia Pública las habilidades son indispensables y necesarias respecto de su consideración en los perfiles profesionales, en tanto sirven para cumplir los objetivos y obtener los resultados en la aplicación de las políticas públicas.

Entre las habilidades más relevantes que consideramos deben de enfatizarse: (i) El liderazgo el cual se adquiere aplicando la teoría en la práctica tomando las decisiones, dirigiendo los equipos, asumiendo responsabilidades enfocados a los resultados, (ii) La planificación la cual nos proyecta soluciones a futuro teniendo en claro los objetivos considerando con qué recursos contamos para cumplir los pasos específicos antes de ejecutar el plan de una hoja de ruta, (iii) La Comunicación asertiva, esta habilidad comunicativa logra informar las directrices claras con el manejo del lenguaje correcto transmitiendo las ideas con facilidad, (iv) La adaptabilidad, esta habilidad implica la capacidad de flexibilidad, en tanto los cambios son habituales en la administración pública por lo tanto uno debe ser flexible a estos para la transformación, en estos últimos años el Estado Peruano ha tenido muchas transformaciones buscando lo ágil y lo moderno, dando oportunidades a las ideas nuevas manteniendo actitudes receptivas ante la innovación, y (v)

La Creatividad, esta habilidad también es comprendida conceptualmente como pensamiento creativo en la Gestión Pública y permite al gestor público encontrar nuevas soluciones a problemas pendientes de solución; si bien no ha venido siendo un requisito en tiempos actuales la moderna gestión la considera como un generador de innovación que va ganando terreno en la demanda de los perfiles profesionales.

El perfil del gestor público moderno por tanto implica la capacidad de manejar competencias, habilidades y conocimientos, conllevando ventajas competitivas y destrezas que no están tipificadas en ningún currículum vitae pero si prioritarios y que puede apreciarse en el contexto analizado dentro de la institución edilicia de Yauli no ha venido siendo tratado con el nivel de

especificación aquí realizado y que, de apoyarse el presente Plan, puede conllevar notables mejoras de proponerse su concreta aplicación .

6.1.9. Medir el Desempeño por Competencias

Por otro lado, dentro del trabajo de Investigación consideramos relevante proponer la medición del desempeño de los actores; sustentamos que esta herramienta permitirá suministrar retroalimentación para tomar decisiones más acertadas acerca de factores tales como los salarios, promociones, transferencias, capacitaciones y aspectos relacionados a la disciplina dentro de la institución edilicia. Su manifestación concreta se realizaría mediante la medición, evaluación y control de indicadores que deben de insertarse y publicarse en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. El compromiso de *Gestión de Desempeño* debe de aclararse, tiene objetivos tales como (i) asegurar la implementación de la estrategia de la organización y (ii) consolidar una cultura con base de desempeño y meritocracia, objetivos por demás relevantes al momento de medir la calidad de manejo de los recursos humanos dentro de una entidad con estas características.

Torres, (2014). De modo complementario a la tabla anteriormente presentada en la que se identifican las competencias, tareas y resultados, proponemos una Tabla de medición de desempeño en la cual se analizarán y medirán (por medio de indicadores) los compromisos a los cuales se vincularán los trabajadores. Esta tabla postulamos, deberá ser llenada con los siguientes criterios descritos:

(i) El Lineamiento Estratégico. En el cual se plasman los principales aspectos de la estrategia de la organización: Crecimiento, efectividad operacional y orientación al cliente (ii) Periodo. El cual

determinará el Tiempo de cumplimiento del objetivo (iii) Indicador aprobado por la Gerencia de Administración - Para el registro de este Este item se debe coordinar con el jefe inmediato. (iv) Objetivos. Se refiere a los temas, indicadores o proyectos que se asumirían como compromiso en cada uno de los 2 componentes anteriores, en los cuales se enfocará la atención. (v) Unidad. Es la unidad de medida del indicador o asunto descrito como objetivo a ser alcanzado. Ejemplo: porcentaje, número o ratios. (vi) Peso del Objetivo. Será el valor que se asignará a cada uno de los criterios / indicadores/ proyectos al distribuir 100 puntos de valor. (vii) Línea Base. Será el valor de referencia del objetivo. Es el punto de partida desde el cual se establece la meta. Puede ser el valor estándar o histórico del objetivo, indicador o asunto expresado en la columna de objetivos. (viii) Meta. Configurada por el valor esperado del objetivo planteado, podrá ser una magnitud o monto determinado, o en el caso de proyectos fechas de implementación. (ix) Resultado establecido por el nivel o magnitud que se alcance en el indicador al final del período del compromiso o la fecha en que concluya e implante un proyecto. (x) %Logro: Es el porcentaje alcanzado entre el resultado y la meta. (xi) %Final. Es el producto de % de Logro por el Peso de cada componente específico. Nota: para el cálculo del % Final se toma en cuenta: si el logro es mayor que 100% se considera 100%, si él % de logro es menor que 80% se considera 0%. (xii) Porcentaje Total: Es la sumatoria de los aportes específicos al logro.

De forma posterior, planteamos la generación de una suerte de Cronograma de formulación de compromiso de Gestión de Desempeño en el cual se especifique los periodos de ejecución de actividades con cada uno de los trabajadores del área correspondiente en el cual se identifique actividades tales como: (i) envío de formatos, (ii) llenado de formatos, (iii) negociar metas con

los jefes inmediatos, (iv) firmas de dichos compromisos y (v) retorno del formato para su posterior control. Las ventajas del uso de tablas para poder identificar y ordenar los procesos es, según Torres Hidalgo, una herramienta estratégica en tanto se puede determinar diferenciaciones y cambios al momento de ejecutar los procesos y además implica la posibilidad de que los mismos trabajadores puedan dar sus aportes, tal como menciona:

En la tabla cada colaborador propondrá objetivos (proyectos y acciones en desarrollo o a desarrollar) que se encuentren alineados a los indicadores que contribuyen con la Estrategia Institucional, aquí es importante conversar con el jefe inmediato para garantizar que su ficha de Compromiso de Gestión del periodo aporte a los objetivos tácticos y estos a su vez a los estratégicos. Para cada objetivo (indicador o proyecto) propondrá la unidad de medida, la línea base, la meta, el tipo de objetivo y el peso. Cada jefe revisará con cada uno de sus reportes directos el compromiso propuesto modificará y aprobará los indicadores, objetivos, pesos y metas. La sumatoria de los pesos deberán ser 100%.

Torres, (2014). Ya que los logros de algunas metas pueden estar sujetas al cumplimiento o no de factores exógenos al colaborador que se compromete con un resultado, es importante que cada quién establezca con claridad las premisas tenidas en cuenta sobre el nivel de esos factores para asumir el compromiso propuesto. Y cuando haya una variación importante de las premisas notificarlo al jefe. El jefe dependiendo de la magnitud e impacto comunicará al jefe superior. El formato de "Gestión del desempeño del periodo en gestión" deberá ser firmado por el colaborador y jefe inmediato.

Véase las ventajas notorias del uso de este tipo de herramienta de control: así como admite la posibilidad de delineación y mejor

tratamiento de los factores materia de vigilancia, además de admitir la participación de los involucrados en su mejora y especificación, del mismo modo de acuerdo a la última cita, esta herramienta coadyuva la comunicación constante de los trabajadores con sus superiores, lo cual a su vez, consideramos fortificaría los niveles de compromiso institucional en la búsqueda de los objetivos logrados.

Tabla 16

Medición de Desempeño

Colaborador:			Puesto:										
Lineamiento Estratégico	Periodo	Ord	Indicador Aprobado	Objetivos	Unidad	Línea Base	Meta	Tipo	Resultado	Peso	%Logro	%Final	Observaciones
Crecimiento		1											
Crecimiento		2											
Crecimiento		3											
Crecimiento		4											
Orientación al cliente		5											
Orientación al cliente		6											
Orientación al cliente		7											
Orientación al cliente		8											
Efectividad operacional		9											
Efectividad operacional		10											
Efectividad operacional		12											
										0%	0%		
Apellidos y Nombres		Firma											
Colaborador Evaluado									Porcentaje Total		0%		
Evaluador													
Gerente de Gestión Humana													

Fuente: Mg. Torres Hidalgo, Carlos, 2014

6.1.10. Aspectos Administrativos

Responsables y Presupuesto.

Los responsables por cada tarea, así como el presupuesto en el cual se va a incurrir para la implementación por cada producto propuesto se muestran a continuación:

Tabla 17*Responsables y presupuesto para el cumplimiento de los productos*

Productos	Tareas	Responsables	Presupuesto Aproximado (S/)
Actualización de los documentos de gestión, referente al área de Recursos Humanos (MOF y CAP) Rediseño de procesos (proceso de planificación, el proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, y el proceso de capacitación)	Elaboración de los proyectos de ordenanza municipales	Investigadoras	0
	Aprobación de ordenanzas municipales	Concejo Municipal y Alcalde	0
	Hacer de conocimientos a todos los funcionarios de la entidad.		
	Supervisar el cumplimiento de las ordenanzas municipales	Gerencia Municipal	0
	Elaboración de proyecto de Resoluciones Gerenciales	Investigadoras	0
	Aprobación de resoluciones gerenciales y hacer de conocimiento a las áreas de Administración y Recursos Humanos	Gerencia Municipal	0
	Incluir proceso de contratación en presupuesto para el año fiscal	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	6,378.466
	Supervisar el cumplimiento de las resoluciones gerenciales	Gerencia Municipal	0
	Elaboración de proyecto de Resolución Gerencial	Investigadoras	0
	Aprobación de Resolución Gerencial y hacer de conocimientos a la Unidad de Recursos Humanos	Gerencia Municipal	0
Plan de Capacitación	Requerimiento de capacitaciones según materia	Todos las Gerencias y Unidades Orgánicas	0
	Revisar presupuesto para la ejecución del plan de capacitación	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	35,544.00

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VII

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

Empezaremos por considerar el análisis de viabilidad y factibilidad haciendo uso de las metodologías SADCI y MACTOR.

7.1. Metodología SADCI – Sistema de Análisis de Capacidad Institucional

Alain Tobelem, (1992). El Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional – SADCI, fue abordado por Alain Tobelem en 1992, cuando era consultor del Banco Mundial, siendo aplicado en distintos países y en diferentes tipos de proyectos. El mencionado sistema nos permite identificar el grado de capacidad institucional para realizar determinadas acciones, evaluando las dificultades y estableciendo medidas para alcanzar objetivos. El SADCI ayuda a aclarar los siguientes aspectos:

- a) Lo que fue definido como objetivos de desarrollo.
- b) Los recursos requeridos para lograr esos objetivos.
- c) Quién hace qué para alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos utilizando los recursos de manera efectiva.
- d) Cuáles son los déficits de Capacidad Institucional - DCI potenciales
- e) Cómo corregir estos DCI a tiempo, para asegurar que dichos objetivos sean logrados efectivamente. La información se obtiene a través de entrevistas con informantes seleccionados, controlada por sus respectivos supervisores y posiblemente con otras fuentes.

Para el desarrollo de este método aplicaremos los siguientes formularios que se desarrollan a continuación:

- F-C Tareas
- F-D 1 DCI desde el punto de vista de las reglas del juego.
- F-D 2 DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales.

- F-D 3 DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.
- F-D 4 DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.
- F-D 5 DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.
- F-D 6 DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.
- F-E 1 Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.
- F-E 2 Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.
- F-F Sinopsis de la estrategia y programas de desarrollo institucional.

Tabla 18

Diseño de análisis y desarrollo de la capacidad institucional SADCI – formulario c: tareas

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
1.1.1	Elaboración del CAP y MOF		Investigadoras		
1.1.2	Elaboración de los proyectos de ordenanza municipal	Actualización de los documentos de gestión, referente al área de Recursos Humanos (CAP y MOF)	Investigadoras		
1.1.3	Aprobación de ordenanzas municipales		Concejo Municipal y Alcalde		
1.1.4	Hacer de conocimiento a todos las Gerencias y Unidades Orgánicas de la Entidad.		Gerencia Municipal		
1.1.5	Supervisar el cumplimiento de las normas municipales		Gerencia Municipal		
2.1.1	Elaboración de proyecto de Resoluciones Gerenciales		Investigador		
2.1.2	Evaluar las funciones y perfiles para los cargos establecidos. Aprobación de resoluciones gerenciales y hacer de conocimiento a las áreas de Administración y Recursos Humanos	Rediseño de procesos (proceso de planificación, el proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, proceso de capacitación)	Investigador		
2.1.3			Gerencia Municipal		
2.1.4	Incluir proceso de contratación en presupuesto para el año fiscal		Gerencia de Planificación y Presupuesto		
2.1.5	Supervisar el cumplimiento de las resoluciones gerenciales		Gerencia Municipal		
3.1.1	Elaboración de proyecto de Resolución Gerencial		Investigador		

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X	Observaciones
3.1.2	Aprobación de Resolución Gerencial y hacer de conocimientos a la Unidad de Recursos Humanos	Plan de Capacitación	Gerencia Municipal		
3.1.3	Requerimiento de capacitaciones según materia		Todas las Gerencias y Unidades Orgánicas		
3.1.4	Revisar presupuesto para la ejecución del plan de capacitación		Gerencia de Planeamiento y Presupuesto		

Fuente: Metodología SADCI

Tabla 19*Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D1: Desde El Punto De Vista De Las Reglas Del Juego*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con los instrumentos de gestión (CAP y MOF), los cuales deberían haber sido elaborados en su debida oportunidad para el cumplimiento de sus funciones			X		
1.1.2	Con la elaboración de los proyectos de ordenanza municipales se aprobarán los instrumentos de gestión (CAP y MOF)				X	
1.1.3	Con la aprobación de las ordenanzas municipales se pondrá en ejecución los instrumentos de gestión pública				X	
1.1.4	Hacer de conocimiento a todas las Gerencias y Unidades Orgánicas, a efectos de que los instrumentos de gestión (CAP y MOF) sean puesto en ejecución					X
1.1.5	La supervisión se encuentra a cargo del Gerente Municipal, quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de los instrumentos de gestión (CAP y MOF)					X
2.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no contaba con Resoluciones Gerenciales que apruebe un proceso de planificación, un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, que permita desarrollar de manera eficiente un proceso de contratación de personal			X		
2.1.2	Las funciones y perfiles para los cargos de los actores deben ser elaborados de acuerdo a las normativas vigentes.				X	
2.1.3	Debe aprobarse las resoluciones gerenciales a mérito de que la Unidad de Recursos Humanos encamine teniendo los procesos acordes a los perfiles debidamente establecidos en el marco normativo municipal			X		
2.1.4	Debe incluirse para el proceso el aspecto presupuestario, a efectos de determinar la procedencia o no de la contratación del personal para las diversas unidades orgánicas que cuenta la Municipalidad				X	
2.1.5	La supervisión estará a cargo de la Gerencia Municipal quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de su aprobación de las resoluciones				X	
3.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no contaba con una norma municipal sobre Plan de Capacitación, y que el mismo no se venía aplicando a la Entidad, por ello resulta necesario que se cuente con un dispositivo municipal para ponerla en práctica			X		

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.1.2	Con la aprobación de un Plan de Capacitación se mejorará el desempeño laboral de los servidores públicos que prestan sus servicios a la Entidad, siendo aplicado a los trabajadores municipales bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276, 728 y 1057.				X	
3.1.3	Es de responsabilidad de todas las Gerencias y Unidades Orgánicas hacer el requerimiento para la ejecución del plan de capacitación según materia, y especialización.				X	
3.1.4	Para la ejecución del plan de capacitación se requerirá la disponibilidad presupuestal				X	

Fuente: Metodología SADCI

Tabla 20

Diseño de Análisis y Desarrollo de La Capacidad Institucional SADCI - Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos desconoce sus funciones, ya que no cuenta con los instrumentos de gestión para ser óptima la dirección de dicha área, lo cual acarrearía muchas veces la omisión de funciones, o factores dejadas de hacer, lo que conllevará al inicio de un Proceso Administrativo Sancionador establecido en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil					X
1.1.2	La elaboración de las ordenanzas municipales permitirá aprobar los instrumentos de gestión (CAP y MOF), que tendrán carácter de ley, para su obligatorio cumplimiento				X	
1.1.5	La supervisión se encuentra a cargo del Gerente Municipal, quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de los instrumentos de gestión (CAP y MOF)				X	
2.1.1	El Jefe de Recursos Humanos desconoce el rediseño de procesos (proceso de planificación, proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización), por el cual debe impulsar y ejecutar					X
2.1.2	Las funciones y perfiles para los cargos de los actores deben ser elaborados de acuerdo a las normas vigentes, previstos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.				X	
2.1.5	La supervisión se encuentra a cargo del Gerente Municipal, quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la implementación de los procesos					X
3.1.1	Existe desconocimiento del Jefe de Recursos Humanos sobre la existencia de un plan de capacitación, el mismo que debe ser un instrumento para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Yauli – La oroya					X
3.1.3	Todas las Gerencias y Unidades Orgánicas deberán presentar su requerimiento para la ejecución del plan de capacitación según materia, y especialización.					X
3.1.4	Resulta importante obtener la disponibilidad presupuestal para la ejecución del plan de capacitación					X

Fuente: Metodología SADCI.

Tabla 21*Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D3: Desde el Punto de Vista de Organización y Asignación de Funciones*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con los instrumentos de gestión (CAP y MOF), los cuales deberían haber sido elaborados en su debida oportunidad para el cumplimiento de sus funciones					X
1.1.2	Con la elaboración de los proyectos de ordenanza municipales se aprobarán los instrumentos de gestión (CAP y MOF)			X		
1.1.3	Las ordenanzas municipales, serán aprobadas por el Concejo Municipal y el Alcalde, a efectos de poner en ejecución los instrumentos de gestión pública				X	
1.1.4	La Gerencia Municipal deberá poner en conocimiento a todas las Gerencias y Unidades Orgánicas, a efectos de que los instrumentos de gestión (CAP y MOF) sea implementado				X	
1.1.5	La supervisión se encuentra a cargo del Gerente Municipal, quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de los instrumentos de gestión (CAP y MOF)				X	
2.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no contaba con Resoluciones Gerenciales que apruebe un proceso de planificación, un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, que permita desarrollar de manera eficiente un proceso de contratación de personal					X
2.1.2	Las funciones y perfiles para los cargos de los actores deben ser elaborados de acuerdo a las normas vigentes.				X	
2.1.3	Las resoluciones gerenciales serán aprobadas por Gerencia Municipal a mérito de que la Unidad de Recursos Humanos encamine teniendo los procesos acordes a los perfiles debidamente establecidos en el marco normativo municipal				X	
2.1.4	La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto informará respecto a la disponibilidad presupuestaria, a efectos de determinar la procedencia o no de la contratación del personal para las diversas unidades orgánicas que cuenta la Municipalidad				X	
2.1.5	La supervisión estará a cargo de la Gerencia Municipal quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de su aprobación de las resoluciones				X	
3.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no contaba con una norma municipal sobre Plan de Capacitación, y que el mismo no se venía aplicando en la Entidad, por ello resulta necesario que se cuente con un dispositivo municipal para ponerla en práctica					X

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.1.2	La Gerencia Municipal será el órgano quien apruebe el Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos que prestan sus servicios a la Entidad, siendo aplicado a los trabajadores municipales bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276, 728 y 1057.				X	
3.1.3	Todas las Gerencias y Unidades Orgánicas deberá elaborar su requerimiento para la ejecución del plan de capacitación según materia, y especialización				X	
3.1.4	La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto emitirá un informe sobre la disponibilidad presupuestal para la ejecución del plan de capacitación				X	

Fuente: Metodología SADCI.

Tabla 22

Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario D4: Desde el Punto de Vista de las Políticas de Personal

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos desconoce sus funciones, ya que no cuenta con los instrumentos de gestión para ser óptima la dirección de dicha área, lo cual acarrearía muchas veces la omisión de funciones, o factores dejadas de hacer, lo que conllevará al inicio de un Proceso Administrativo Sancionador establecido en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil					X
1.1.5	No se ha ordenado la elaboración de los instrumentos de gestión (CAP y MOF)					X
2.1.1	El Jefe de Recursos Humanos desconoce el rediseño de procesos (proceso de planificación, proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización), por el cual debe impulsar y ejecutar					X
2.1.2	Las funciones y perfiles para los cargos de los actores deben ser elaborados de acuerdo a las normas vigentes, previstos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR				X	
2.1.5	No se ha ordenado la elaboración de los procesos				X	
3.1.1	Existe desconocimiento del Jefe de Recursos Humanos sobre la existencia de un plan de capacitación, el mismo que debe ser un instrumento para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Yauli – La oroya					X

Fuente: Metodología SADCI.

Tabla 23

Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad institucional SADCI - Formulario D5: Desde el punto de vista de Insumos Físicos y Recursos Humanos

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos desconoce sus funciones, ya que no cuenta con los instrumentos de gestión para ser óptima la dirección de dicha área, lo cual acarrearía muchas veces la omisión de funciones, o factores dejadas de hacer, lo que conllevará al inicio de un Proceso Administrativo Sancionador establecido en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil					X
1.1.2	Los Investigadores elaborarán los proyectos de ordenanzas municipales que aprueben el CAP y MOF que permitirá tener profesionales acordes a un perfil para cumplir eficientemente sus funciones	X				
1.1.3	Las ordenanzas municipales son aprobadas por el Concejo Municipal y el Titular de la Entidad			X		
1.1.4	La Gerencia Municipal deberá poner en conocimiento a todas las Gerencias y Unidades Orgánicas, a efectos de que los instrumentos de gestión (CAP y MOF) sean implementados, y en particular por la Unidad de Recursos Humanos			X		
1.1.5	La supervisión se encuentra a cargo del Gerente Municipal, quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de los instrumentos de gestión (CAP y MOF)					X
2.1.1	Los Investigadores elaborarán los proyectos de resoluciones gerenciales que apruebe un proceso de planificación, un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, que permita desarrollar de manera eficiente un proceso de selección y contratación de personal	X				
2.1.2	Los Investigadores elaborarán los perfiles para los cargos de los actores de acuerdo a las normas vigentes.	X				
2.1.3	Las resoluciones gerenciales serán aprobadas por Gerencia Municipal a mérito de que la Unidad de Recursos Humanos encamine teniendo los procesos acordes a los perfiles debidamente establecidos en el marco normativo municipal			X		
2.1.4	Se cuenta con personal para emitir informe sobre disponibilidad presupuestal, a efectos de determinar la procedencia o no de la contratación del personal para las diversas unidades orgánicas que cuenta la Municipalidad			X		

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.5	La supervisión estará a cargo de la Gerencia Municipal quien será el órgano facultado para supervisar, y monitorear la ejecución del cumplimiento de su aprobación de las resoluciones				X	
3.1.1	Se ha identificado que la Unidad de Recursos Humanos no contaba con una norma municipal sobre Plan de Capacitación, y que el mismo no se venía aplicando en la Entidad, por ello resulta necesario que se cuente con un dispositivo municipal para ponerla en práctica					X
3.1.2	La Gerencia Municipal será el órgano quien apruebe el Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos que prestan sus servicios a la Entidad, siendo aplicado a los trabajadores municipales bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276, 728 y 1057.				X	
3.1.3	Se cuenta con un sistema para elaboración de requerimientos			X		
3.1.4	Se cuenta con personal para emitir informe sobre disponibilidad presupuestal para la ejecución del Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos que prestan sus servicios a la Entidad, siendo aplicado a los trabajadores municipales bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276, 728 y 1057.			X		

Fuente: Metodología SADCI.

Tabla 24

Diseño de Análisis y Desarrollo de la capacidad Institucional SADCI - Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

Código de Tarea	Descripción de Déficit de Capacidad					Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	Información	Conocimiento	Know – How	1	2	3	4	5
1.1.1					1		Necesita de capacitación e información sobre responsabilidades						X
2.1.1					1	Desconoce sus funciones, ya que no es impulsor de realizar rediseños de procesos							X
2.1.2					1			No es bueno para el análisis de funciones y perfiles de los actores				X	
2.1.3					1		No tiene conocimiento sobre la elaboración de rediseños de procesos						X
3.1.2					1		No tiene conocimiento sobre la elaboración de un Plan de Capacitación						X

Fuente: Metodología SADCI.

Leyenda:

A: Concejo Municipal B: Alcaldía C: Gerente Municipal D: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto E: Unidad de Recursos Humanos

Tabla 25

Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario E1: Consolidación de DCI Relativos a la falta de Capacidad Institucional no relacionados con capacidades individuales

Códigos de DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.1	Desconocimiento de funciones del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, ya que no cuenta con los instrumentos de gestión, lo cual acarrearía muchas veces la omisión de funciones, o factores dejadas de hacer, lo que conllevará al inicio de un Proceso Administrativo Sancionador establecido en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil	1.1.1, 1.1.2, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 3.1.1					X
D1.2	La Institución no cuenta con ordenanzas municipales que aprueben los instrumentos de gestión que permite tener profesionales acordes a un perfil para cumplir eficientemente sus funciones	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1			X		
D1.3	Falta de identificación de funciones para los responsables de la Unidad de Recursos Humanos	1.1.1, 2.1.1, 2.1.2					X
D2.1	Desconocimiento de funciones del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, ya que no se cuenta con Resoluciones Gerenciales que apruebe un proceso de planificación, un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socialización, que permita desarrollar de manera eficiente un proceso de contratación de personal para mejorar la gestión administrativa.	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 3.1.1, 3.1.2					X
D2.2	La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya no cuenta con perfiles para los cargos del personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos	2.1.2					X
D2.3	Falta de identificación de funciones para los responsables de la Unidad de Recursos Humanos	1.1.4, 2.1.3					X
D3.1	No hay coordinación con los órganos de alta dirección para la proyección de los instrumentos de gestión concernientes al área de recursos humanos	1.1.3, 2.1.3, 3.1.2			X		
D3.2	No se encuentran definidas las funciones y perfiles para los servidores que laboran en la Unidad de Recursos Humanos	1.1.2, 2.1.2				X	
D3.3	No se ha asegurado la disponibilidad de recursos para la ejecución e implementación de los instrumentos de gestión del área de Recursos Humanos	1.1.3, 2.1.3, 3.1.2					X

Códigos de DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D4.1	No se ha programado, organizado, ni evaluado las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, conforme a las disposiciones legales vigentes	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1					X	
D4.2	No se administra los procesos técnicos de personal: planificación, reclutamiento, selección y socialización, como producto para ejercer la correcta administración del personal en una gestión pública	2.1.1, 2.1.3					X	
D4.3	No ha existido personal idóneo en la Unidad de Recursos Humanos que elabore los instrumentos de gestión necesarios para el buen desarrollo de sus funciones administrativas, en cuanto al personal que labora en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1					X	
D5.1	No se cuenta con un plan de capacitación para el personal tanto del área de Recursos Humanos, así como para todo el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya	3.1.1					X	
D5.2	No ha existido una buena supervisión y control por parte de la Gerencia Municipal	1.1.5, 2.1.5, 3.1.2					X	
D5.3	No habido la propuesta de presentar manuales y planes de gestión para mejorar la administración de Recursos Humanos	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1					X	

Fuente: Metodología SADCI

Tabla 26

Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario E2: Consolidación de DCI Relativos a la capacidad individual

Código del DCI	Descripción del Déficit de capacidad	Categoría de Beneficiarios afectados					Tareas afectadas	Gravedad del DCI						
		A	B	C	D	E		1	2	3	4	5		
D6.1.1	El Jefe de Recursos Humanos desconoce sus funciones					1	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1						X	
D6.1.2	No se tiene conocimiento sobre la administración de recursos humanos y los procesos técnicos de personal					1	2.1.1, 2.1.2, 3.1.1				X			
D6.1.3	El Jefe de Recursos Humanos desconoce sus funciones, el mismo que constituye la omisión de funciones, o factores dejadas de hacer, que conlleva al inicio de un Proceso Administrativo Sancionador establecido en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil					1	1.1.3, 2.1.3, 3.1.2						X	
D6.1.4	No existe personal idóneo en la Unidad de Recursos Humanos que elabore los instrumentos de gestión necesarios para el buen desarrollo de sus funciones administrativas, en cuanto al personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos					4	1.1.2, 2.1.1, 2.1.2, 3.1.1, 3.1.2				X			
D6.2.1	El Gerente Municipal no supervisa, organiza ni controla la elaboración, aprobación y ejecución de los instrumentos de gestión en cuanto a la administración de Recurso Humanos			1			1.1.4, 1.1.5, 2.1.5, 3.1.2						X	
D6.2.2	Falta de capacitación al personal de la Entidad.					1	3.1.3						X	
D6.2.3	El Jefe de Recursos Humanos no ha generado la propuesta manuales y planes de gestión para mejorar la administración de Recursos Humanos					1	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1						X	
D6.3.1	No se cuenta con personal capacitado en la elaboración de instrumentos de gestión para la correcta administración del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya					2	1.1.1, 2.1.1, 3.1.1				X			
D6.3.2	El Jefe de Recursos Humanos no ha elaborado los perfiles del personal del área					1	1.1.1, 1.1.2					X		

Fuente: Metodología SADCI

Leyenda:

A: Concejo Municipal B: Alcaldía C: Gerente Municipal D: Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
E: Unidad de Recursos Humanos

Tabla 27

Diseño de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional SADCI - Formulario F: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D6.1.1	1.1.1		3 meses de especialización en Administración de Recursos Humanos	Capacitación de 2 días orientadas a optimizar la gestión de Recursos Humanos	
D6.1.3	1.1.3	Aprobación de Ordenanzas Municipales			
	1.1.4	Hacer de conocimiento las Ordenanzas Municipales a todas las Gerencias y Unidades Orgánicas			
D6.1.4	1.1.5	Supervisión de las Ordenanzas Municipales			
D6.2.1	2.1.1		2 meses de especialización en procesos técnicos de personal	Capacitación de 2 días orientadas a optimizar la gestión de Recursos Humanos	
	2.1.2		2 meses de especialización en elaboración de perfiles	Capacitación de 2 días orientadas a la elaboración de perfiles de acuerdo a las normas legales	
D6.2.2	2.1.3	Aprobación de Resoluciones Gerenciales			
D6.2.3	2.1.5	Supervisión de las Ordenanzas Municipales			
D6.3.1	3.1.1		3 meses de especialización en Administración de Recursos Humanos		
	3.1.2	Aprobación de Resoluciones Gerenciales			
	3.1.3	Emisión de documento administrativo, sobre requerimiento de capacitación personal		Taller de un día para implementación del plan de capacitación	

Fuente: Metodología SADCI

7.2. Metodología de MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones.

En esta metodología se buscará determinar anticipadamente si al momento de implementarse este plan y desarrollar los productos propuestos para solucionar los problemas, habrá algún o algunos actores que se podrían oponer. Dichos actores se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Análisis de Actores:**

Identificar a los actores dominantes, dominados y de enlace.

- **Actores dominantes:**

Los que tienen incidencia relevante en la aprobación e implementación del trabajo de Investigación.

- Concejo Municipal
- Alcalde de la Entidad.
- Gerente Municipal.

- **Actores dominados:**

Los que tienen que cumplir con lo dispuesto por los actores dominantes.

- **Jefe de Recursos Humanos**

- **Actores de enlace:**

Los que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.

- Gerente de Planeamiento y Presupuesto
- Gerente de Asesoría Legal

En el trabajo de Investigación se ha identificado diferentes actores, a través del método MACTOR, basándose en el reconocimiento de que los actores que conforman la administración edil tienen una influencia determinante, lo cual se desarrolla en las siguientes tablas de estrategia de actores:

Tabla 28

Relación de Actores Claves

N°	Actores
1	Concejo Municipal
2	Alcalde
3	Gerencia Municipal
4	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
5	Gerencia de Asesoría Legal
6	Unidad de Recursos Humanos

Fuente: Análisis del juego de actores

Tabla 29*Posicionamiento de los Actores respecto a los productos*

N°	Actores	Producto 1	Producto 2	Producto 3
1	Concejo Municipal	+1	+1	+1
2	Alcalde	+1	+1	+1
3	Gerencia Municipal	+1	+1	+1
4	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	+1	0	0
5	Gerencia de Asesoría Legal	+1	+1	+1
6	Unidad de Recursos Humanos	+1	+1	+1

Fuente: Análisis del juego de actores

NOTA: +1 es estar a favor del Producto, 0 es indiferente ante la implementación o no del Producto propuesto y -1 es estar en contra de la implementación del Producto.

De acuerdo al Cuadro insertado se aprecia que el Concejo Municipal, el Alcalde, Gerente Municipal, Gerencia de Asesoría Legal y la Unidad de Recursos Humanos están de acuerdo con la implementación de los productos de gestión propuestos. Por otro lado, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto se muestra a favor del Producto 1, y se muestra indiferente para los Productos 2 y 3.

Tabla 30*Grado de Convergencia y Divergencia entre los actores*

Productos	Convergente	Divergente
1	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Alcalde • Gerente Municipal • Gerencia de Asesoría Legal 	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Gerente Municipal • Gerencia de Asesoría Legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Planeamiento y Presupuesto
3	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Gerente Municipal • Gerencia de Asesoría Legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: Análisis del juego de actores.

Del cuadro insertado, se tiene que los actores dominantes adoptan el mismo criterio de aprobación para la implementación de los productos propuestos, a diferencia que se muestra sobre el actor dominado, quien no se encuentra a favor para la implementación de los productos 2 y 3, ya que dicha área observará el tema presupuestal; sin embargo, los productos propuestos, tienen la aceptación de los actores dominantes de la Entidad.

Ante ello, estando a la oposición de los productos 2 y 3 por parte de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, es necesario determinar actividades, a efectos de contrarrestar su oposición, realizando las siguientes acciones:

- Realizar una entrevista con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto, a fin de obtener una información sobre su posición en la no aceptación de la implementación de los productos.
- Coordinar con el Gerente Municipal y el Gerente de Planeamiento y Presupuesto, para realizar una reunión donde se establezca la necesidad de implementar los productos propuestos 2 y 3, con la finalidad de que la Unidad de Recursos Humanos cuente con los instrumentos de gestión necesarios para desarrollar una buena gestión pública.

Capítulo VIII

El Control

8.1. Mecanismos de seguimiento

Proyecto Integral y la introducción de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida a lo largo del mismo. Comprende: control físico, financiero

El mecanismo de control se propone permitir el seguimiento de la ejecución del Proyecto Integral

Proyecto Integral y la introducción de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida.

Gestiópolis (2015). Al referirse a este término se cita como tal al mecanismo de seguimiento de la ejecución del denominado trabajo de Investigación asimismo incluye la introducción de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida a lo largo del mismo. Comprende: asimismo facetas tales como control físico, financiero, de tiempo, institucional, de objetivos. Asimismo, la citada fuente señala que para la implementación de lo que denomina un *perfecto sistema de control*, de todas formas, se enfrentan limitaciones, las cuales tomamos en consideración citando sus principales características

Se trata de diseñar un programa o sistema que permita desarrollar no solo un control efectivo del avance físico del proyecto, así como del avance financiero y aún más que permita establecer, a cada momento, la relación tiempo/costo o

meta/costo. Además, es posible, en algunos casos, llegar a un control institucional a través de los resultados alcanzado. Dificultad en disponer del personal entrenado, lo que obliga muchas veces a evitar un mayor grado de sofisticación en el sistema que:

a) Personal: En este ámbito tiene que enfrentar el problema respecto de la disposición de contar con un personal debidamente entrenado, lo cual

conlleva en reiteradas oportunidades a evitar un mayor grado de sofisticación en el sistema que se diseña.

- b) **Instalaciones:** En esta se enfrenta el hecho de que no se pueda disponer de las idóneas instalaciones para el desarrollo de las funciones, (v.gr. una oficina de procesamiento de datos entre otras).
- c) **Tiempo:** Cuando el objetivo es buscar la perfección dentro del proceso de un control esto conlleva la necesaria exigencia de un tiempo para su implementación.
- d) **Costo:** El costo es un factor inherente que tiene un importante grado de repercusión en todo proyecto de naturaleza financiera y asimismo puede ser un factor limitante en lo que refiere al sistema que se va a diseñar si es que no se delimita y determina de la manera adecuada.

8.2. Metodología:

- a) **El control Físico:** Se entiende por tal a la denominación del instrumento de naturaleza básica que tiene por objetivo la vigilancia de la técnica de redes. Entre las principales formas de control de este tipo tenemos:

El Control Físico: El instrumento básico del control físico es la Técnica de redes. Entre ellas tenemos:

- Red PERT/CPM/ROY integrada: Para el caso que tenga que hacer una integración (varias áreas, varios subproyectos, varios proyectos, etc.) Se emplea de preferencia el ROY (red de bloques)
- Red PERT/CPM/ROY integrada: Su utilización dependerá en la medida que se necesite realizar una integración (varias áreas, varios sub-proyectos, varios proyectos, etc.) en cuyo caso lo más idóneo es utilizar una red de bloques.
- Cronograma de Gantt: Esta tabla en la cual se diseña los pasos a seguir, así como los tiempos para la consecución de estos objetivos (vale decir, la duración de las actividades tanto en materia de disponibilidad de tiempo total y libre correspondientes a cada una de ellas) tiene que establecerse con el mayor grado de simplificación y exactitud posible.

Los anteriores mecanismos (o en específico sub tipos de control) podemos mencionar que son sólo algunas de las herramientas utilizadas para el seguimiento. Actualmente, cabe mencionar que, considerando el uso de las tecnologías informáticas, contamos en la actualidad en el mercado con diferentes ofertas a manera de paquetes de software los cuales tienen por objetivo elaborar, controlar y tratar de una manera más eficiente los proyectos o planes.

- b) El Control Financiero: En este tipo de control lo que se destaca es la relevancia de tener en cuenta factores relevantes tales como: inversiones, presupuesto, pagos, etc. En este punto cabe resaltar que se presenta como un factor determinante que las finanzas del Plan sean correctamente evaluadas por medio de un seguimiento de acorde a los fines propuestas, considerando que cualquier falla en el sistema conllevará a que la entidad sea la única o (en ciertos casos) perjudicada.
- c) La Evaluación de Objetivos: Este tipo de análisis se efectúa considerando tanto el corto y el largo plazo. Como puede evidenciarse aquí juega un rol importante la utilización de los denominados indicadores de gestión, los cuales deben de ser estimados tanto a nivel tecnológico, financiero, así como social.
- d) Control Institucional: Este tipo de control se basa principalmente en la formulación de medidas que apunten viabilizar una coordinación tanto eficiente como operativa respecto de la conexión entre las áreas, que apuntan a un objetivo final conjunto. En este punto las medidas idóneas a seguir conllevan: un análisis y mejoramiento de los manuales básicos de normas, así como de procedimientos, operaciones, entre otros.
- e) El Equilibrio Meta/Costo o Tiempo/costo: Este tipo particular de control, conlleva la necesidad de diseñar tanto indicadores los cuales tengan por objetivo determinar las relaciones entre los tiempos empleados en la consecución de una actividad (o las metas alcanzadas) así como los gastos realmente efectuados en la búsqueda del logro de objetivos trazados.

Por su parte el denominado en la teoría como Status Index se puede argumentar que es una de las herramientas más requeridas en este tipo de control. Esta herramienta tiene por objetivo principal suministrar información acerca de: relación tiempo/costo pactada para una fecha determinada; así como la relación de ambas variables citadas para la terminación del programa, ambas áreas que en reiteradas oportunidades se puede aducir que presentan condiciones críticas en diversas entidades.

Como una forma de ampliar el panorama de conocimiento dejar en claro la valía de aporte de la presente de investigación respecto de esta herramienta su expresión matemática se define así:

$$SI = (DR / DP) * (P / GR)$$

Donde:

SI: Status Índice; DR: duración real; DP: duración programada; P: presupuesto; GR: gasto real.

En la cual: **SI**: Status Index; **DR**: duración real; **DP**: duración programada; **P**: presupuesto y **GR**: gasto real.

Si tomamos en consideración la fórmula citada si el resultado del índice llegara a ser 1.00, entonces podemos aseverar que el Plan marcha de acuerdo a lo planeado y programado; de igual forma si el resultado es menor a la cifra citada entonces se podría fundamentar que el Plan representará un retraso y viceversa.

En conclusión de la exposición de este apartado podemos aducir — sobre las clasificaciones anteriormente presentadas— que si se logra implementar un seguimiento con las herramientas antes descritas, esto podría influir en una mejor utilización y aprovechamiento de los recursos de naturaleza física como financiera, con el consiguiente aprovechamiento del recurso más importante desde nuestra perspectiva investigativa: los Recursos Humanos de la Entidad y en

consecuencia se puede apuntar a una optimización de la administración de los mismos.

8.3. Evaluación

Este concepto se puede configurar como una acción que comprende el acto de valorar de modo riguroso (así como independiente) actividades finalizadas o en curso para determinar en qué niveles se está respecto de la consecución de los objetivos trazados y en qué nivel se encuentra la toma de decisiones.

En materia de beneficios del uso de este tipo de herramienta se podría argumentar que estos son variados: Por ejemplo, podemos mencionar que una *evaluación de calidad* provee de información valiosa que puede ser encaminada a la mejora de los lineamientos utilizados en materia de política y estrategia institucional la cual al mismo tiempo repercutiría (bien analizada y encaminada) a la mejora de la Administración de los Recursos Humanos.

Respecto de este punto es que proponemos un modelo para realizar la evaluación, basados en los objetivos propuestos los cuales establecemos en el siguiente cuadro:

Tabla 31*Evaluación de Calidad*

Objetivos	Actividades	Indicadores	Modos De Evaluación
Presentar la actualización de los documentos de gestión, en lo referente al área de Recursos Humanos.	Elaborar un Manual de Organización y Funciones, así como un Cuadro de Asignación del Personal.	N° de documentos de Gestión actualizados.	Informes de los proyectos de actualización de documentos de Gestión presentados.
Desarrollar un manual que oriente el proceso de contratación del personal; creando perfiles de puesto de trabajo.	Elaboración de un manual y perfiles para la contratación de personal.	N° de parámetros considerados en los perfiles.	Registro de los perfiles presentados.
Elaborar una directiva para la planificación de Recursos Humanos.	Adecuar y elaborar procedimientos para la planificación de Recursos Humanos.	N° Directivas presentadas	Informes proyectos para aprobación de Directivas presentadas.
Proponer un programa de capacitación según las necesidades del personal	Elaborar un programa de capacitación anual.	Porcentaje de personal capacitado. N° de talleres de capacitación efectuados.	Registro de capacitación del personal. Registro de los talleres de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro ponemos a disposición al mismo tiempo que una línea organizacional expositiva una exposición de los que consideramos serían los elementos conformantes de un idóneo plan de evaluación como parte del trabajo de Investigación, que urge implementar en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya de manera que apunte como objetivo principal la mejora de la gestión de Recursos Humanos como parte de la mejora en la eficacia de los actuales instrumentos municipales con los cuales se cuenta.

Conclusiones

En tal sentido, **concluimos**, que la realización del presente trabajo permitirá a futuro una mejor organización de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, situación que se trasladará a la mejora de los servicios que se prestan a la población de la provincia y a todos aquellos usuarios que acuden a realizar trámites ante esta entidad pública.

1. **Concluimos**, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya debe dar a conocer de forma proactiva a sus colaboradores, el repertorio de Normas existentes, así como contar con la debida actualización de sus Instrumentos de Gestión, para fomentar su comprensión y aplicación, como también para sancionar su incumplimiento, de ser el caso. Y el presente objetivo específico se logra con el producto desarrollado como actualización de los *documentos de gestión* en lo referente al área de Recursos Humanos.

2. **Concluimos**, que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya debe establecer un mecanismo estándar de contratación de personal, que reduzca o elimine el ingreso de personas sin las condiciones o características y competencias necesarias para cada puesto y se aliente el ingreso meritocrático, a fin de propender a una adecuada prestación de servicios públicos.

El presente objetivo específico se logra con el producto desarrollado Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, así como con la utilización de los Perfiles de Puesto Profesionales, propuesto como solución a la problemática existente.

3. **Concluimos**, que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya debe contar con un mecanismo formal que permita realizar este importante proceso de planificación de las necesidades de recursos humanos, que coadyuve al logro

de sus objetivos y se transforme en una prestación de servicios de calidad a la ciudadanía usuaria.

El presente objetivo específico se logra con el producto desarrollado Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, propuesto como solución a la problemática existente, que permite establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la implementación de un plan de Recursos Humanos, determinar la provisión y demanda de los empleados que sean necesarios, responder con ética los problemas que enfrenta la Entidad, de manera que disminuye ciertos conflictos de la entidad con la población y por supuesto, apoyar la satisfacción de las aspiraciones de cada una de las personas que integran la Entidad.

4. **Concluimos**, que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya debe contar con un programa de capacitación según las necesidades de su personal, que permita desarrollar y fortalecer sus competencias, a fin de contar con elementos óptimos para el logro de sus objetivos.

El presente objetivo específico se logra con el producto desarrollado Plan de Capacitación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, propuesto como solución a la problemática existente, que permite establecer reglas y procedimientos para la capacitación del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya que promueva el perfeccionamiento y especialización del personal que brinda servicios en función de los objetivos y planes estratégicos de la Institución.

5. **Concluimos**, que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya al contar con los productos desarrollados y sobre al todo difundirlos, aplicarlos y mejorarlos, tendrá las bases para fomentar y consolidar un adecuado clima laboral, que sea la base para el logro de sus objetivos estratégicos, considerando siempre la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Recomendaciones

En la consecución de los objetivos general y específicos recomendamos:

Se recomienda la implementación de los productos desarrollados en la presente investigación, los mismos que son La actualización de los documentos de gestión en lo referente al área de Recursos Humanos, para tener un ordenamiento legal acorde a la realidad; el Rediseño de procesos para implementar un Proceso de Administración de Recursos Humanos, que tendrán como eje la Planificación de Recursos Humanos, el Reclutamiento, la Selección, la Socialización y la Capacitación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya; y por último, la Propuesta de un Plan de capacitación al personal de la entidad.

1. Se recomienda la aprobación inmediata de parte del Titular de la entidad, del producto desarrollado como actualización de los documentos de gestión en lo referente al área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

Tal es así, que la importancia de actualizar los documentos de gestión y una vez actualizados, estos deben ser difundidos a toda la organización para su conocimiento y cabal cumplimiento, bajo el apercibimiento de identificar las responsabilidades que hubiera a lugar en caso de incumplimiento.

2. Se recomienda la aprobación de parte del Titular de la entidad, del producto desarrollado Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, así como con la utilización de los Perfiles de Puesto Profesionales, propuesto como solución a la problemática existente. Adicionalmente, la difusión de dichos manuales y la implementación de la política de acceso a laborar en la entidad en base a la meritocracia.

3. Se recomienda el uso del producto desarrollado: Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que permite establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la implementación de un plan de Recursos Humanos, determinar la provisión y demanda de los empleados que sean necesarios, responder con ética los problemas que enfrenta la Entidad, de manera que se disminuyan ciertos conflictos de la entidad con la población y por supuesto, apoyar la satisfacción de las aspiraciones de cada una de las personas que integran la Entidad.

4. Se recomienda su inmediata puesta en práctica del producto desarrollado: Plan de Capacitación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que permite establecer reglas y procedimientos para la capacitación del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, promoviendo el perfeccionamiento y especialización del personal que brinda servicios en función de los objetivos y planes estratégicos de la Institución, logrando de este modo el ansiado binomio de desarrollo: tanto el del personal que labora en la entidad así como el de la propia entidad.

5. Se recomienda que se establezca un proceso de mejora continua respecto a los productos desarrollados, partiendo desde su implementación, monitoreo de su aplicación, evaluación y retroalimentación para la actualización y mejora continua de los productos desarrollados, que conllevara finalmente a redundar en una prestación adecuada de servicios a la población.

Referencias Bibliográficas

- “Incrementar la productividad de las empresas”, Presentación en Power Point, marzo 1997, Recuperado de: www.cinterfor.org.uy
- B. Skinner (1971). *Ciencia y Conducta Humana (Una psicología científica)*, Barcelona. Recuperado de: http://www.conductitlan.org.mx/02_bfskinner/skinner/3.%20ciencia_conducta_humana_skinner.pdf
- Bunk, G. (1994), “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA”. *Revista CEDEFOP No. 1*. Recuperado de www.cinterfor.r.uy
- Chenet, M. (2015). *Gestión de Personas en el Sector Público*, Editorial Gaceta, Primera Edición Agosto Lima.
- Choque, C. (2015) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua*, (Tesis Pregrado), Universidad Nacional de Moquegua, Perú. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/365662890/TESIS-2-Clima-Organizacional-y-Desempeno>
- Cuenca y Cervera, (2002). *La Gestión estratégica de recursos Humanos en las entidades Locales*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/292721746/Gestion-Estrategica-Entidades-Locales>.
- Diaz, R. (2017). “Gestión del Talento Humano”. Recuperado de: <http://richarddiazch.blogspot.pe/2017/07/gestion-del-talento-humano-y-el.html>.

Dirección General del Servicio Civil – Centro De Capacitación y Desarrollo 2014
“COMPILA: Recopilación normativa que rige el quehacer del CECADES”.
San José, 2014.

Dirección Nacional del Servicio Civil – Chile (2012) “Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos”. Santiago, 2012. Consulta: 16 de agosto de 2014. Recuperado de:
http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion>

Folk, R. (2003), ¿Es posible la Gestión por Competencias en la Administración Pública?, Consultor Colaborador de GrupoNetwork, Recuperado de:
<https://posgrado.ucontinental.edu.pe/sin-categoria/escuela-posgrado-presenta-ponencia-expo-capital-humano-2017>.

INEM (1995). “Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional”. Madrid.

Lattman, Ch. y García, S. (1992): Management de los recursos humanos en la empresa. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Losada, M., Rodríguez, A. y Hernández, M. (2011). Propuesta metodológica para medir la calidad del servicio de consulta externa en medicina general. Estudios Gerenciales, 27(120), pp 185–204.

Reglamento de Organización y Funciones - ROF (2015). Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Recuperado de:
<http://www.laoroya.gob.pe/transparencia/IG/ROF-MPYLO2015.pdf>

MacDuffie, J. (1995): "Human resource bundless and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry" Industrial and Labor Relations Rev. Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Ministerio de Hacienda – Chile (2013) “Balance de Gestión Integral – año 2013”. Chile: Dirección Nacional del Servicio Civil. Consulta: 16 de agosto de 2014. Recuperado de: http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion>

Mondy, R. (2010) “Administración de Recursos Humanos”. Decima primera edición. México: Pearson Educación.

Moreno, J. (2014) “Módulo 1: Detección estratégica de necesidades de capacitación” Formación estratégica de administradores de la capacitación. Lima, 2014.

Moreno, J. (2014) “Módulo 2: Evaluación de los programas de formación: niveles de reacción, aprendizaje, aplicación, impacto y retorno de inversión” Formación estratégica de administradores de la capacitación. Lima, 2014.

Nembhard, I., Northrup, V., Shaller, D. y Cleary, P. (2012). Improving organizational climate for quality and quality of care. Does membership in a- collaborative help? *Medical Care*, 50(11), 54–82.

Pacheco, Aldo. (2017). Enfoque Organizacional. Consultor de HumanSmart Consulting.

Pauchard H. (2008). Héctor. Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos. *Rev. Avances en Relaciones Humanas (Online)*. (Citado el 26 de octubre de 2008). Recuperado de: <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>

Pérez Ramírez Mora, Martha Adriana (2003) (Alumna De Universidad Anahuac De Oaxaca).

Pfeffer, J. (1998) “Seven practices of successful organizations”. *California Management Review*, Vol. 40, nº 2, pp. 96-123.

Proyecto de investigación presentada por la Lcda. Yunaika Venegas para la Universidad Nacional Experimental Politécnica De Las Fuerza Armada Nacional (Unefa) - República Bolivariana De Venezuela.

Rivera, M. (2013). "De Relaciones Industriales a Gestión y Desarrollo Humano la evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú". En: Revista Tiempo de Opinión, Lima.

Robert Dailey - Edinburgh Business School (2012), Los Fundamentos del Comportamiento Organizacional y su Relación con la Gestión. Recuperado de: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Subdirección general de gestión de formación ocupacional. (1995). Madrid. Recuperado de www.cinterfor.org.uy.

Torres, C. (2017). Talento Humano. Escuela de PosGrado Universidad Continental, Recuperado de: <https://posgrado.ucontinental.edu.pe/sin-categoria/escuela-posgrado-presenta-ponencia-expo-capital-humano-2017>.

Torres, M., Vásquez, C. y Luna Cardozo, Marisabel. "Análisis Estratégico de Calidad del servicio en el sector público". Compendium, Número 27. Diciembre 2011, pp 39–59. Recuperado de: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista27/Compendium_27_2.pdf

Torres, M., Vásquez, C. y Luna, M. (2011). "Análisis Estratégico de Calidad del servicio en el sector público". Compendium, Número 27. Diciembre 2011, pp 39–59. Recuperado de: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista27/Compendium_27_2.pdf

Tovalino, F. (2011) "Manual de Gestión de Recursos Humanos". Lima: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.

Urquiza, R. (2012). Satisfacción y calidad del servicio de salud. Revista Médica La Paz, 18(2), pp 65–69. Recuperado de: <http://www.elsevier.es/index.php?p=revista&pRevista=pdf-simple&pii=S0123592314001624&r=354>

Venegas, Y. (25 de 02 de 2015). Eficiencia RRHH Instituciones Públicas. Recuperado de: <http://www.monografias.com/monografias/eficiencia-rrhh-instituciones-publicas/eficiencia-rrhh-instituciones-publicas.shtml>

William B. Werther Jr. y Keith Davis (2008) Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Sexta Edición, McGraw-Hill/Interamericana.

Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001) "Human Resources and the resource-based view of the firm" Journal of Management, 27. pp. 701-727

Normas:

Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.

Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Decreto Supremo N° 350-2015-EF – Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Decreto Legislativo N° 1023; Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General.

Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil.

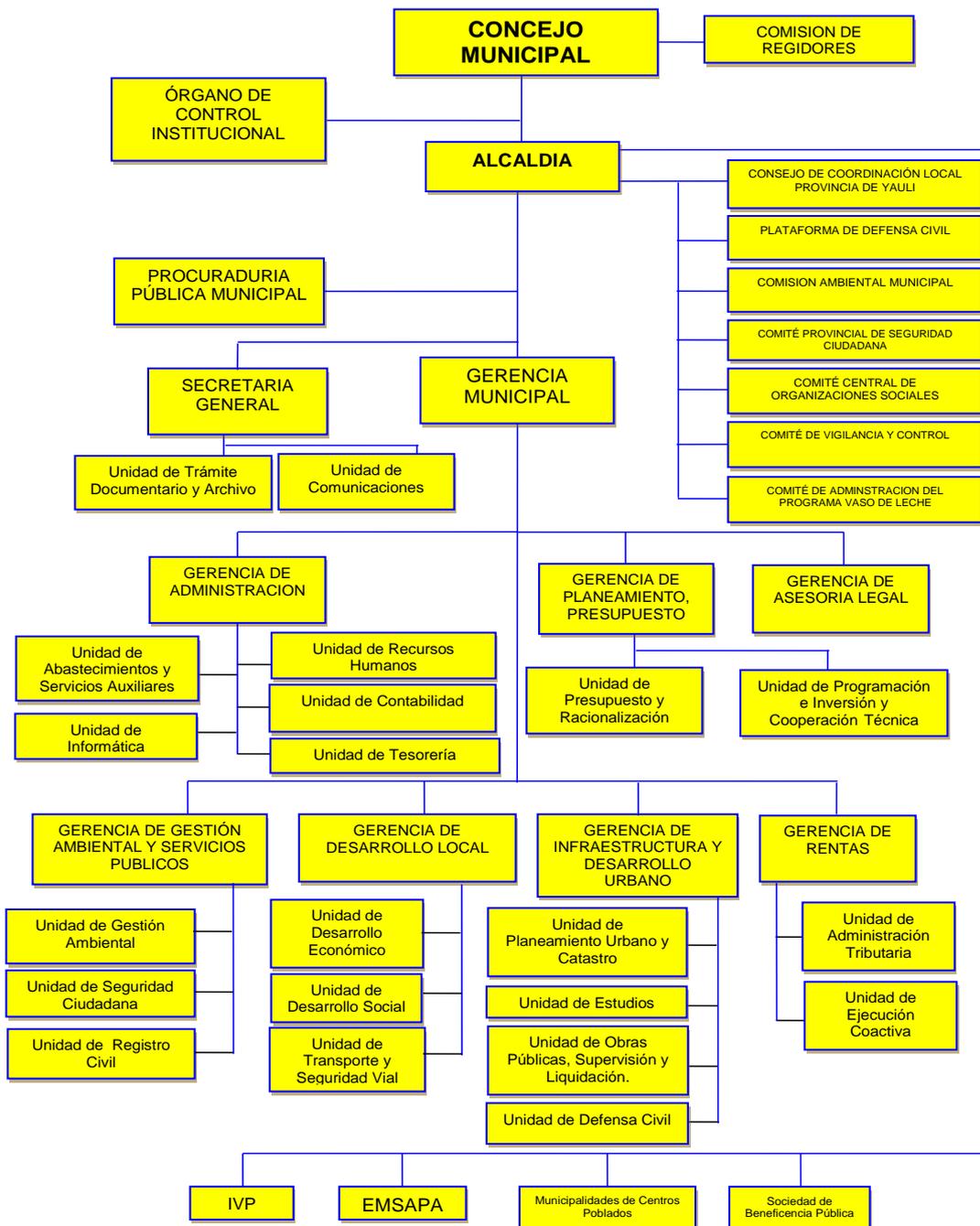
Decreto Supremo N° 040-2014-PCM – Reglamento de la Ley del Servicio Civil.

Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Decreto Supremo N° 005-90-PCM – Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

Anexos

Anexo 1: Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya



Anexo 2: Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Implementación	Metodología
<p>Problema principal Se presenta como problema principal: La deficiente gestión en materia de Recursos Humanos que se maneja en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya</p> <p>Problemas específicos: Los documentos de gestión relacionados al área de Recursos Humanos, no se encuentran actualizados a el mes de setiembre del 2016 (MOF, CAP)</p> <p>a. Los procesos de contratación y selección de personal dentro de la entidad se llevan a cabo sin la existencia de perfiles de puesto de trabajo; del mismo modo, no existe una evaluación de competencias ni capacidades; (el proceso no cuenta con la estandarización adecuada). Acontece una</p>	<p>Objetivo General El presente trabajo de Investigación tiene como objetivo general mejorar la gestión de recursos humanos al interior de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, con la finalidad de mejorar la atención a la ciudadanía.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Proponer la actualización de los documentos de gestión, en lo referente al área de Recursos Humanos.</p> <p>b. Desarrollar un manual que oriente el proceso de contratación del personal; creando perfiles de puesto de trabajo.</p> <p>c. Elaborar una directiva para la planificación de Recursos Humanos.</p> <p>d. Proponer un programa de capacitación según las necesidades del personal.</p> <p>e. Formular una propuesta de mejora del clima laboral contribuyendo a maximizar los</p>	<p>La Propuesta de Implementación Identificación de Recursos Críticos Recursos Humanos</p> <p>El presente trabajo de Investigación, se encuentra dirigido al personal que comprende el Órgano de Alta Dirección, Órgano de Apoyo, Órgano de Asesoramiento y la Unidad de Recursos Humanos; siendo dirigido por el órgano de Alta Dirección; esto es, el Gerente Municipal, teniendo como resultado la participación de las siguientes áreas: Órgano de Alta Dirección. 1.1.- Concejo Municipal 1.2.- Alcalde 1.2.- Gerencia Municipal. Órgano de Asesoramiento 2.1.- Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. 2.2.- Gerencia de Asesoría Legal Órgano de Apoyo. 3.1.- Gerencia de Administración. 3.2. Unidad de Recursos Humanos. Recursos Financieros y Logísticos.</p> <p>Para la implementación del presente trabajo de Investigación, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya no va a requerir de recurso financiero alguno, ya que el único objetivo será mejorar la gestión de Recursos Humanos, del cual se cuenta con los instrumentos municipales que; luego, de ser evaluados y aprobados, se pondrá en conocimiento de todas las gerencias y/o unidades orgánicas, a efectos de que dichos instrumentos sean debidamente implementados, para la mejora de la gestión municipal. Por ello, tanto el recurso financiero y logístico no son recursos críticos para la ejecución e implementación del presente trabajo de Investigación. Recurso Tiempo Respecto al tiempo, diremos que ello tendrá lugar desde que el Titular de la Entidad disponga a las áreas involucradas en el presente trabajo de Investigación, la evaluación, revisión y aprobación, debiendo tener en cuenta para tal efecto el tiempo empleado para la realización de cada etapa; por lo mismo, es preciso señalar que la</p>	<p>Metodología En el desarrollo del presente trabajo de Investigación se han utilizado diversas metodologías, los cuales han contribuido para mejorar el curso del presente trabajo en ejecución, siendo los siguientes: Metodología propuesta por Kast y Rosenzweig Esta metodología permite identificar el problema dentro de una institución, para lo cual se ha realizado un Análisis Interno de las Organizaciones, para cuyo estudio se ha considerado, según dicho autor cinco subsistemas: Subsistema Razón de Ser Subsistema Estructural Subsistema Tecnológico Subsistema Psicosocial Subsistema Gestión Metodología de Colerete Shneider. La metodología de Colerete Shneider, nos ha permitido describir el Entorno Organizacional de una Institución, determinando si la realidad problema tiene alcance en el entorno de la Entidad, de cuyo contexto se ha estudiado los siguientes aspectos Entorno Inmediato Entorno Mediato Tendencia Globales Metodología SADCI – Sistema de Análisis de Capacidad Institucional Esta Metodología SADCI, se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual, que</p>

Problemas	Objetivos	Implementación	Metodología
<p>ausencia de planificación de los Recursos Humanos dentro de la entidad. Se aduce una falta de capacitaciones adecuadas para el personal dentro de la entidad.</p> <p>b. Se establece la existencia de un Inadecuado clima laboral dentro de la entidad.</p>	<p>beneficios que brinda la Entidad.</p>	<p>sostenibilidad del presente trabajo de Investigación, está proyectada para tres años conforme se describe a continuación: Primer año. - Corresponde a la aprobación, difusión e implementación. Segundo año. - Corresponde a la verificación del cumplimiento de los procedimientos, adoptados en el presente trabajo de Investigación. Tercer año. - Corresponde a evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos del área de Recursos Humanos.</p> <p>Actores Los actores que intervendrán para la implementación del presente trabajo de Investigación, serán los órganos jerárquicos detallados en el organigrama de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya (Anexo N 01).</p> <p>Arquitectura Institucional La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, cuenta con una infraestructura antigua no moderna y no sostenible que no garantiza el adecuado y seguro desarrollo de los trabajadores y ciudadanos que asisten para las atenciones diarias, la institución requiere modernidad mediante la implementación y constante actualización de infraestructura y equipos tecnológicos</p> <p>Metas Periodo de 3 Años Las metas establecidas para el cumplimiento de los productos propuestos, se encuentran programados en un plazo de 3 años,</p>	<p>nos llevará a determinar acciones, evaluar los obstáculos y debilidades. En tal sentido, su aplicación está orientada para programas y proyectos.</p> <p>Metodología de MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones Esta metodología de MACTOR, busca la intervención de los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados; para nuestro caso, la oposición o apoyo a la ejecución e implementación en la Institución de los Productos propuestos en la presente Trabajo de Investigación.</p>

Anexo 3: Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de La Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
yauli – la oroya
Para vivir mejor...



MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA



PRESENTADO POR:

MEZA FIGUEROA, Nora Lelia

SANABRIA HUAMAN, Bickcy Nida

**SATURNINO CAMARGO ZAVALA
ALCALDE**

GESTION EDIL 2018 - 2020

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N°.... -2016-MPYLO/GM

La Oroya,Setiembre del 2016.

VISTO.-

El proyecto de Manual N° 001-2016-MPYLO sobre Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya; y,

CONSIDERANDO.-

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades;

Que, la autonomía de la Constitución Política del Perú que establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el párrafo final del artículo 39° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades establece: “(...) Las Gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas”;

Que, el presente Manual de Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos, será un instrumento técnico que servirá a la Entidad para orientar al mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades específicas de personal y el desarrollo de programas y planes específicos de personal;

Que, a través del presente instrumento, la Unidad de Recursos Humanos podrá definir la cantidad y calidad de personas que se requiere contratar para poder cumplir las metas institucionales, y determinar las necesidades por las que se requiere el personal;

Estando a las consideraciones expuestas y en uso de las facultades conferidas por el Decreto de Alcaldía N°.....-2016-MPYLO/ALC, de fechaenero del 2016, esta Gerencia;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Manual N° 001-2016-MPYLO sobre Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución;

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR el cumplimiento y la debida implementación a la Gerencia de Administración y a la Unidad de Recursos Humanos el presente Manual N° 001-2016-MPYLO sobre Procedimiento para la Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya;

ARTÍCULO TERCERO.- NOTIFICAR la presente Resolución a la Gerencia de Administración y a la Unidad de Recursos Humanos para los fines pertinentes.

MANUAL N° 001-2016-MPYLO

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA.

1.- INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Planificación de Recursos Humanos, se ha desarrollado en base al área de Recursos Humanos, ya que es una Unidad Orgánica que necesita una adecuada base de información, sobre la oferta o demanda de personal; por medio de un pronóstico y planeación; el mismo que se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector público, quienes deberán actuar dentro de sus mejores capacidades para la institución en que laborarán.

Para promover una mejor gestión de Recursos Rumanos, es importante orientar a la Entidad al mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades específicas de personal y el desarrollo de programas y planes específicos de personal.

Bajo estos términos, se busca entregar a la Entidad el presente manual que contiene el plan de Recursos Humanos, que contiene estrategias y orientaciones para su implementación.

2.- OBJETIVOS

El presente Manuel de Procedimiento de Planificación de Recursos Humanos, tiene como objetivo principal establecer:

1. Los lineamientos y procedimientos a seguir para la implementación de un plan de Recursos Humanos.
2. Determinar la provisión y demanda de los empleados que sean necesarios.
3. Responder con ética los problemas que enfrenta la Entidad, de manera que disminuye ciertos conflictos de la entidad con la población.
4. Apoyar la satisfacción de las aspiraciones de cada una de las personas que integran la Entidad.

3.- ALCANCE

El presente Manual se aplicará al proceso de Planificación de Recursos Humanos, el cual tendrá vigencia por un año desde su aprobación y será renovada al finalizar el mes de noviembre de cada año.

4.- RESPONSABILIDAD

El proceso de Planificación de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es responsabilidad del Gerente de Administración, a través de la Unidad de Recursos Humanos.

5.- DESARROLLO

La planificación de Recursos Humanos, se desarrollará en base a tres etapas:

5.1.- Definición de la necesidad de personal:

Esta etapa consiste en que la entidad definirá la cantidad y calidad de personas que requiere para poder cumplir sus metas. Esta determinación de necesidades pretende establecer las razones por las que se requiere el personal; es decir, puede ser por las deficiencias de capacitación, o porque se requiere mayor experiencia y/o competencias, o simplemente porque la carga laboral así lo amerita.

A continuación, se presenta algunos de los pasos a seguir para la definición de la necesidad de personal:

- **Definición de responsables.** - En este caso, el jefe de Recursos Humanos será el responsable de coordinar dicha definición de necesidad; con apoyo de la Gerencia de Administración y con la participación de todos los jefes de la Unidades Orgánicas y; especialmente, del Gerente de Planeamiento y Presupuesto; para ello es de vital importancia tener en cuentas los siguientes aspectos:
 - Las políticas de la entidad.
 - Los planes y proyectos de la Entidad, así como de Unidad Orgánica.
 - Las funciones y la responsabilidad de cada Unidad Orgánica.
 - La estructura orgánica de la entidad.

- La infraestructura de la Entidad.
- **Identificación de las necesidades del personal por unidades orgánicas.**
 - Cada Jefe de Unidad, de manera individual o con el grupo de trabajo, debe realizar un análisis de la necesidad de personal, bajo los términos de cantidad y calidad, para cumplir con sus metas como unidad orgánica de la entidad.

Para el diagnóstico de la cantidad y calidad de personal es necesario tener en cuenta el nivel de desarrollo tecnológico y de infraestructura que tiene la entidad (dotación de espacios, equipos de cómputo, accesos a internet, etc), con el fin de minimizar los costos en la realización de las tareas y cumplir con las metas en la calidad esperada y en el tiempo oportuno.

Paralelamente a este ejercicio, el Jefe de Recursos Humanos, debe proyectarse las futuras vacantes, que puedan darse en la entidad, estas vacantes pueden darse por muchos motivos, ya sean por personas próximas a jubilarse, empleos con suspensiones temporales que puedan convertirse en definitivas, o por personas que se encuentran en periodos de prueba, o por cualquier otro motivo que pueda suscitarse en la entidad.

- **Determinación de las necesidades de Personal.** - Una vez que se tenga la información necesaria, el Jefe la Unidad de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, consolidaran las necesidades totales de la entidad.

La consolidación de la información podrá ser discutida con la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración, para hacer un análisis y llegar a un consenso sobre las necesidades reales y que sean viables de cubrir.

5.2.- Análisis de la disponibilidad de personal:

En esta etapa se deberá realizar un estudio sobre la disponibilidad interna de personal, para ello la entidad deberá tener la información consolidada, organizada

y si es posible sistematizada, de manera que el panorama sea claro sobre la oferta interna de los recursos humanos y si la entidad está haciendo el aprovechamiento de los mismos.

Para ello, se muestra a continuación unas categorías de información para caracterizar al personal, determinar el estado actual de los mismos y en base a ello definir alternativas para satisfacer necesidades cuantitativas y cualitativas:

a) Datos por servidor:

- Nivel alcanzado de educación.
- Resumen de capacitaciones (formal y no formal).
- Tiempo de experiencia en entidades públicas.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Edad.
- Genero.

b) Perfil del puesto

- Requisitos.
- Funciones
- Conocimientos, habilidades y demás competencias requeridas para su desempeño.

c) Estadísticas:

- Distribución de cargos por unidades orgánicas.
- Número de empleos por niveles jerárquicos.
- Rotación del personal (relación entre ingresos y retiros).
- Movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones)
- Ausentismo (enfermedad, licencias, permisos, etc.).
- Empleados próximos a jubilarse.
- Relación del personal de planta por rango de edad y género.
- Distribución de cargas de trabajo por unidades orgánicas.

d) Proyección sobre futuros movimientos:

- Funcionarios que, dado sus conocimientos y habilidades, puedan ser reubicados en otras unidades orgánicas.

5.3.- Validación de la necesidad y la disponibilidad de personal:

Una vez que se haya identificado los requerimientos y se haya analizado la disponibilidad de personal, el jefe de Recursos Humanos deberá contrastar las dos informaciones, de la cual pueden surgir algunas situaciones como las siguientes:

- Que la entidad presente déficit de personal, al no contar con el número adecuado de personal.
- Que el déficit obedezca a que el personal que conforman la planta de personal no cuentan con las habilidades y conocimientos requeridos para sus respectivas áreas.
- Que el déficit se presente porque la entidad no cuente con la cantidad ni con la calidad de personal requerido.
- Que se presente exceso de recursos humanos.

Las conclusiones a las que se llegan en esta validación de necesidad y disponibilidad de personal, deberán ser presentadas oportunamente, para que a partir de ellas se puedan definir alternativas de cobertura tanto externas como internas; de las que se deben poner más atención a las internas, por cuanto de pretender potenciar al máximo el Recurso Humano existente en la Entidad, la cual redundara en mejorar el desarrollo personal.

a) Medidas Internas: en caso de déficit de personal, a la entidad podrá acudir a las fuentes internas, utilizando recursos humanos existentes a través de procesos como:

- **Capacitación y desarrollo:** deberá hacer un plan institucional de capacitación, donde se podrá prever de medidas que permitan el desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos para el buen desempeño, en las cuales se hayan detectado deficiencias en la definición de necesidades.
- **Reubicación de personal:** analizar las posibilidades de reubicación de recursos humanos que posean habilidades y conocimientos requeridos en otras unidades orgánicas, sin que ello afecte al desempeño de las áreas;

una forma sería haciendo encuestas para indagar el interés del personal sobre el área donde desean trabajar, de acuerdo con sus expectativas y perfiles.

- **Manejo de situaciones administrativas como:**

Encargos: esta medida será utilizada cuando exista la posibilidad de nombrar a un funcionario de carrera en un cargo superior; mientras, se surta el proceso de provisión definitiva.

- Transferencia de conocimientos que poseen las personas que potencialmente abandonan la entidad, como por ejemplo los jubilados.

En caso de exceso de personal, la entidad podrá proceder al retiro de personal, de acuerdo a los procedimientos y normativa correspondiente, dado que este acto causa efectos sociales, es importante que se desarrolle actividades de preparación para el cambio y así atenuar los efectos negativos que puedan generar tanto en los que se van como en los que se quedan en la entidad.

b) Medidas Externas:

Para suplir las necesidades que no se puedan atender con las medidas internas, se deben acudir a fuentes externas con el ingreso de nuevas personas, a través de los procesos de selección previsto en la Ley.

Frente a los procesos de selección, es importante que la entidad tenga presente la importancia de tener datos actualizados sobre el número de empleados con vacantes definitivas que se deban proveer y las proyecciones sobre las vacantes futuras. Los planes de vacantes institucionales de vacantes (que se presentarán más adelante) se constituyen una herramienta fundamental para la planeación de los procesos de selección.

Anexo 4: Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal de la Municipalidad Provincial De Yauli – La Oroya



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA**



**PRESENTADO POR:
MEZA FIGUEROA, Nora Lelia
SANABRIA HUAMAN, Bickcy Nida**

**SATURNINO CAMARGO ZAVALA
ALCALDE
GESTION EDIL 2018 - 2020**

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N°.... -2016-MPYLO/GM

La Oroya,Setiembre del 2016.

VISTO.-

El proyecto de Manual N° 002-2016-MPYLO sobre Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya; y,

CONSIDERANDO.-

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades;

Que, la autonomía de la Constitución Política del Perú que establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el párrafo final del artículo 39° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades establece: “(...) Las Gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas”;

Que, el presente Manual de Procedimiento para Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es un instrumento técnico que servirá a la Unidad de Recursos Humanos, mejorar la contratación del personal para la entidad;

Que, por otro lado, con el pre citado instrumento se logrará crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil, acorde a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, a efectos de fortalecer la administración en gestión pública;

Estando a las consideraciones expuestas y en uso de las facultades conferidas por el Decreto de Alcaldía N°.....-2016-MPYLO/ALC, de fechaenero del 2016, esta Gerencia;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Manual N° 002-2016-MPYLO sobre Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal de la

Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución;

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR el cumplimiento y la debida implementación a la Gerencia de Administración y a la Unidad de Recursos Humanos el presente Manual N° 002-2016 sobre Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya;

ARTÍCULO TERCERO.- NOTIFICAR la presente Resolución a la Gerencia de Administración y a la Unidad de Recursos Humanos para los fines pertinentes.

MANUAL N° 002-2016-MPYLO

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA.

1.- INTRODUCCIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se ha desarrollado en base a la materia de administración y desarrollo del personal público, el mismo que se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector público, quienes deberán actuar dentro de sus mejores capacidades para la institución en que laborarán.

Por ello, se pretende crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil, acorde a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, a efectos de fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

De ello, se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar en una institución cualquiera que esta sea, para dar cumplimiento a sus objetivos, a través de la selección de un puesto determinado.

2.- OBJETIVOS

Tiene como objetivo principal establecer:

- Los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal.
- Información de los puestos y los requisitos para ellos.
- Las formas de reclutamiento.

Los puntos antes mencionados, se establecen con el objetivo de integrar en sus filas a una persona, que satisfaga los requerimientos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

3.- ALCANCE

El presente manual se aplicará a proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para labores administrativas, en todas las modalidades de contratación.

4.- RESPONSABILIDAD

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es responsabilidad del Gerente de Administración.

5.- POLÍTICAS

5.1.- Requisitos

Los aspirantes a ingresar, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de 18 años.
2. Integrar la documentación requerida.

5.2.- Reclutamiento

Los aspirantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo del área de Recursos Humanos y entregar la documentación siguiente:

1. Solicitud de empleo con fotografía a color.
2. Copia del certificado de estudios.
3. Curriculum vitae.

Algunos de los aspectos a considerar son:

1. Escolaridad requerida para el tipo de puestos.
2. Conocimientos técnicos del puesto.
3. Experiencia laboral.

5.3.- Selección

1. Los aspirantes deberán desarrollar la entrevista con la Comisión.
2. Aplicar la prueba de conocimientos.
3. Seleccionará a los candidatos con mejor puntaje.

6.- RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se encuentra como el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y, de esta manera contribuir con los intereses de la misma.

Reclutamiento y requisitos

1. Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del personal.
2. Los perfiles del personal, los determinarán los Directores (Gerentes) de cada área correspondiente a la plaza vacante.
3. La forma de apertura del proceso de selección será por referencias de anuncios impresos, anuncios en internet y en la página web de la Institución y reclutamiento en centros de formación superior.
4. La contratación deberá contar con un presupuesto.
5. La incorporación del personal será el resultado de la evaluación de curriculums vitae recibidos.
6. Todo candidato deberá realizar el análisis psicológico, evaluación médica, evaluación técnica.
7. Todo candidato deberá contar con dos cartas de recomendación.
8. Todo aspirante deberá entregar carta de antecedentes penales.

7.- PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

El reclutamiento y selección del personal que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya requiere dentro de sus áreas deberá siempre ajustarse a las normas de la propia Institución, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad.

Pruebas de selección

Esta prueba de selección servirá para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes:

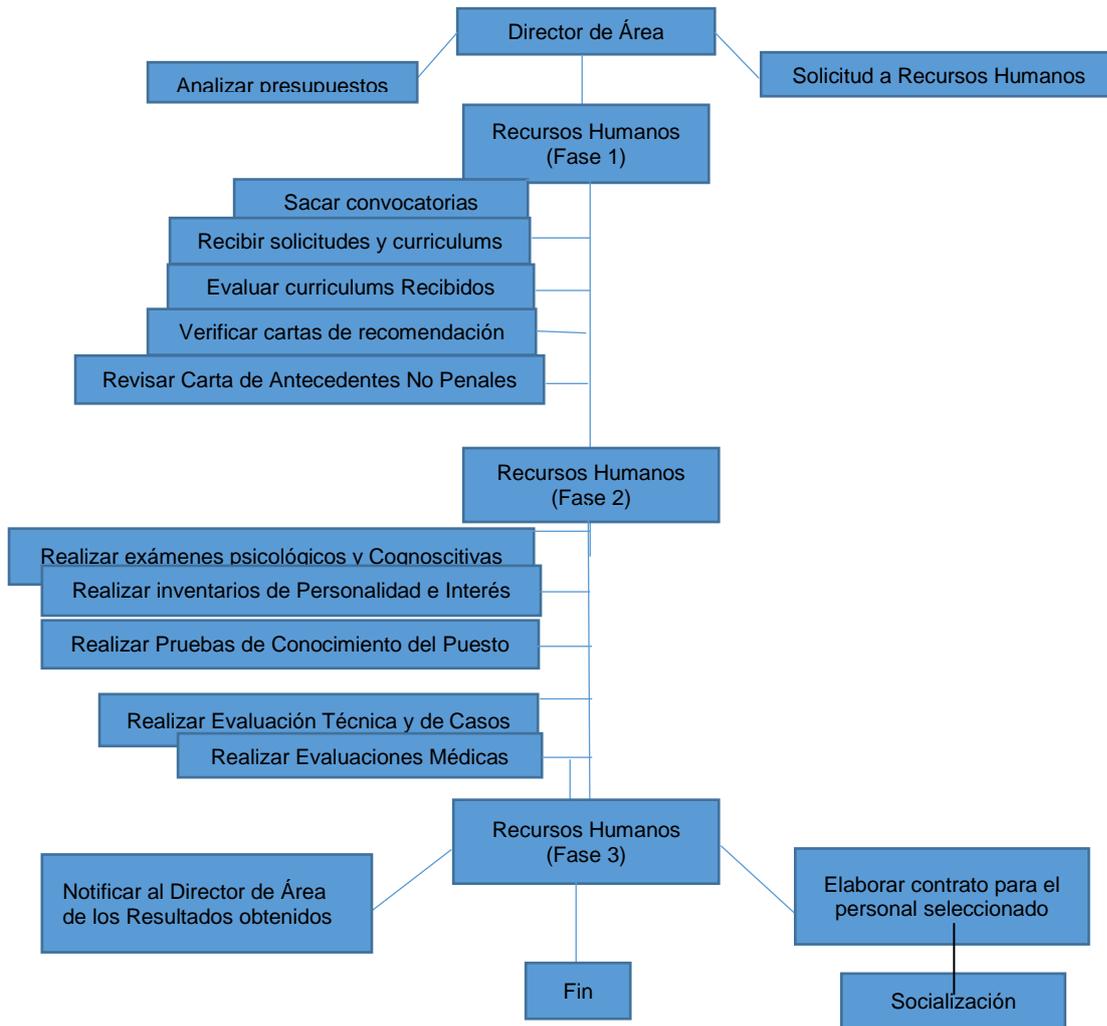
1. Pruebas de habilidades cognoscitivas.
2. Inventarios de personalidad e interés.
3. Pruebas de conocimientos del puesto.

4. Pruebas a través de casos.

Entrevista de selección

Los solicitantes que fueron preseleccionados para el puesto, deberán ser entrevistados por la Comisión y una persona enviada por parte de la Dirección (Gerencia) que solicita el puesto, a efectos de determinar si cumple con los parámetros establecidos y el perfil deseado.

Pasos del proceso de selección:



8.- VIGENCIA

El presente manual entra en vigencia, a partir de la fecha de su aprobación.



PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA



PRESENTADO POR:

MEZA FIGUEROA, Nora Lelia

SANABRIA HUAMAN, Bickcy Nida

**SATURNINO CAMARGO ZAVALA
ALCALDE**

GESTION EDIL 2018 - 2020

RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N°.... -2016-MPYLO/GM

La Oroya,Setiembre del 2016.

VISTO.-

El proyecto de Plan de Capacitación del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya; y,

CONSIDERANDO.-

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades;

Que, la autonomía de la Constitución Política del Perú que establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el párrafo final del artículo 39° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades establece: “(...) Las Gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas”;

Que, el presente Plan de Capacitación del Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es un instrumento que determina un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización;

Que, asimismo, la capacitación constituye un factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, y contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador;

Estando a las consideraciones expuestas y en uso de las facultades conferidas por el Decreto de Alcaldía N°.....-2016-MPYLO/ALC, de fechaenero del 2016, esta Gerencia;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Plan de Capacitación de Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución;

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR el cumplimiento y la debida implementación a la Gerencia de Administración y a la Unidad de Recursos Humanos el presente Plan de Capacitación de Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya;

ARTÍCULO TERCERO.- NOTIFICAR la presente Resolución a todas las Gerencias y a la Unidad de Recursos Humanos para los fines pertinentes.

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

INTRODUCCIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación del personal. La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador en la función que desempeña y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Municipalidad, y por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la Municipalidad para su normal desarrollo. En tal sentido, la capacitación constituye factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, asimismo, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador. El Plan de Capacitación incluye a la totalidad de los trabajadores que integran la Municipalidad, sea cual fuere su régimen laboral agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, identificados en la Unidad de Recursos Humanos, por lo mismo, está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para la ejecución del mismo.

I.- OBJETIVO

El presente Plan de Capacitación tiene como objetivo establecer reglas y procedimientos para la capacitación del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

II.- FINALIDAD

Promover el perfeccionamiento y especialización del personal que brinda servicios en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, en función de los objetivos y planes estratégicos de la Institución.

III.- BASE LEGAL

1. Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
2. Decreto Supremo N° 005-90-PCM – Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
3. Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Fomento del Empleo.
4. Decreto Legislativo N° 1025 – Decreto Legislativo que regula el régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.
5. Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
6. Decreto Legislativo N° 1025 – Decreto Legislativo que aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
7. Decreto Supremo N° 009-2010-PCM – Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.
8. Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público.
9. Ley N° 29498 – Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano.

IV.- ALCANCE

El presente Plan de Capacitación es aplicable a todo el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que mantenga relación laboral o Contrato Administrativo de Servicios regulado por el Decreto Legislativo N° 1057 con la Entidad.

V.- DISPOSICIONES GENERALES

5.1 La Municipalidad considera la capacitación como un proceso fundamental para lograr la eficiencia en la Institución.

5.2 La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores para un mejor

desempeño de sus actividades diarias y la preparación para nuevas y mayores responsabilidades.

5.3 La capacitación del personal también podrá desarrollarse en el exterior, en cuyo caso se regirá mediante las normas, procedimientos y condiciones particulares que la regulen.

5.4 La capacitación deberá contribuir a:

NIVEL DEL PERSONAL

- a) Actualizar conocimientos
- b) Desarrollar habilidades
- c) Mejorar la actitud y compromiso con la Institución
- d) Alentar la iniciativa y creatividad
- e) Optimizar la eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades
- f) Fortalecer la ética y moral personal e institucional

NIVEL INSTITUCIONAL

- a) Coadyuvar el cumplimiento de la visión y misión institucional
- b) Fortalecer el clima y la cultura organizacional
- c) Proyectar una visión moderna y proactiva del Servicio Público
- d) Propender a lograr el óptimo de efectividad en la atención a los usuarios

5.5 Solo podrá exceptuarse de la restricción los estudios de Maestría cuando la necesidad institucional lo requiera, previo sustento del responsable de la respectiva área, y contar con la conformidad de la Gerencia de Administración, Gerencia Municipal, en concordancia al artículo 13° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-2010-PCM.

VI.- DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

6.1.1 La capacitación del personal podrá realizarse internamente o externamente. Entiéndase en el primer caso aquellos eventos organizados por la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya dentro o fuera de los locales de la Municipalidad, y

en el segundo, los organizados por otras entidades a nivel local, nacional o internacional.

6.1.2 La Unidad de Recursos Humanos, elaborará anualmente el “Plan Anual de Capacitación”, de acuerdo a las necesidades de las Unidades Orgánicas que conforman la Municipalidad, el mismo que tomará en consideración necesariamente lo siguiente:

- a) Políticas Institucionales y Planes de Capacitación para asegurar tanto el desarrollo del personal como el cumplimiento de los objetivos y metas de la Municipalidad.
- b) Acciones de capacitación
- c) Disponer de los recursos presupuestales y financieros asignados en el presupuesto anual.
- d) Mecanismos de control que salvaguarden la ejecución del Programa y el uso exclusivo de los recursos para tal fin.

6.1.3 La Unidad de Recursos Humanos coordinará con entidades públicas y/o privadas los programas de capacitación del personal, tanto a nivel local, nacional e internacional.

6.1.4 La Unidad de Recursos Humanos solicitará la información sobre la asistencia y rendimiento del personal beneficiario del “Programa de capacitación”.

6.1.5 El personal que asista a los eventos a realizarse fuera de la provincia de Yauli – La Oroya, se le otorgará los viáticos respectivos, el mismo que estará supeditado a las condiciones que establecen las normas legales vigentes y a la disponibilidad presupuestal y financiera de la Municipalidad.

6.1.6 Los cursos de capacitación se llevarán a cabo después de las horas normales de trabajo, salvo justificación del jefe inmediato superior, con aprobación del Gerente de Administración, para los eventos que se realicen dentro del horario de trabajo.

6.1.7 Los beneficiarios recibirán capacitación que permita mejorar sus competencias técnicas y competencias personales, conforme a los planes y programas que elabore y coordine la Unidad de Recursos Humanos.

6.2.- DE LOS PARTICIPANTES

6.2.1 Para ser designado beneficiario de capacitación se tendrá en consideración necesariamente lo siguiente:

- El evento donde asista debe guardar relación con la labor funcional que desempeña el beneficiario, la necesidad del servicio o con el quehacer institucional.
- Que el beneficiario tome conocimiento del evento en el que participará por capacitación oficializada a nombre o representación de la Municipalidad.

6.2.2 El beneficiario deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener relación laboral o Contrato Administrativo de Servicios – CAS vigente con la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.
- b) No haber sido sancionado con una suspensión mayor a diez días en el caso de los servidores sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 276 y 728 o con multa en los demás casos, durante el último año.
- c) De encontrarse comprendido en una acción de determinación de responsabilidad administrativa en curso, a la fecha del pedido de capacitación, podrá acceder a ésta siempre que presente un documento por el cual se comprometa a devolver el íntegro del costo de la capacitación, en caso se determine su responsabilidad, de acuerdo a lo dispuesto en el literal anterior.
- d) Contar con la propuesta correspondiente del responsable de la Unidad Orgánica respectiva, disponibilidad presupuestal y financiera determinada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, y la autorización de la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración.

6.3.- DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR BENEFICIARIO

6.3.1 El beneficiario que participe en Comisión de Servicios por capacitación oficializada está en la obligación de:

- Ajustarse al cronograma establecido y programado para su capacitación.
- Asistir con puntualidad en la fecha y lugar que se señale para su capacitación.
- Permanecer en el sitio señalado para la capacitación, el tiempo que dure el horario programado.

- Cumplir con los programas respectivos y atender las indicaciones de los capacitadores.
- Presentar los exámenes de evaluación correspondientes.
- Conservar el orden y la cordialidad durante el tiempo establecido para la impartición de las actividades.
- Observar los demás lineamientos que se establecen.
- Presentar un informe respecto a la capacitación recibida dentro de los tres días hábiles de culminado, y una Declaración Jurada por parte del trabajador, señalando haber asistido y/o aprobado satisfactoriamente el curso al que concurrió.
- Presentar en copia fedateada el certificado o diploma dentro de los tres días hábiles posteriores de obtenido el mismo.

6.3.2 Si el beneficiario tiene una calificación desaprobatoria, deberá asumir el costo del importe desembolsado por la Municipalidad para la participación en el evento. En tal caso, la Municipalidad deberá efectuar el descuento correspondiente por responsabilidad de capacitación, de sus haberes mensuales en la planilla correspondiente.

6.3.3 El personal que participe en actividades de capacitación interna recibirá constancia por su participación, expedidas por la Unidad de Recursos Humanos.

6.3.4 El personal que participe en actividades de capacitación externa, recibirá las constancias expedidas por la Institución Capacitadora. Los trabajadores deberán entregar una copia fedateada a la Unidad de Recursos Humanos, la misma que será validada e integrada en el respectivo legajo del personal capacitado.

6.3.5 La participación en un evento de capacitación no considerada en el Plan Anual de Capacitación – PAC, será tramitada por el responsable del área solicitante (Gerencia, Unidades Orgánicas), debiendo remitir el pedido sustentado a la Unidad de Recursos Humanos con una anticipación mínima de 15 días calendarios a la fecha del inicio del evento, dicho pedido dependerá de la disponibilidad presupuestal y financiera de la respectiva área.

VII.- RESPONSABILIDADES

7.1 Corresponde a la Unidad de Recursos Humanos programar, organizar, dirigir y supervisar el proceso de capacitación del personal que brinda sus servicios en la

Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, así como desarrollar con el personal capacitado, eventos que permitan replicar lo aprendido a favor de toda la organización.

7.2 La Gerencia de Administración, a través de la Unidad de Recursos Humanos, es la Unidad Orgánica encargada de aprobar el Plan Anual de Capacitación de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

7.3 La Unidad de Recursos Humanos es la responsable de cumplir los procesos y actividades de capacitación contenidos en el Plan Anual de Capacitación de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

7.4 Los funcionarios encargados de las áreas internas de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, son responsables de promover la capacitación entre su personal, brindándoles las facilidades que el caso requiere.

7.5 La inversión en las capacitaciones de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya se efectuará de la siguiente manera:

7.5.1 El personal que se encuentra bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 y 728, que asista a la capacitación y que obtenga calificación aprobatoria mínima dispuesta por la entidad educativa, la municipalidad asumirá el 100% del costo del evento.

7.5.2 Los prestadores de servicios con Contrato Administrativo de Servicios – CAS, bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, que asista a la capacitación y que obtenga calificación y que obtenga calificación aprobatoria mínima dispuesta por la entidad educativa, la municipalidad asumirá el 100% del costo del evento.

VIII.- DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Los aspectos no contemplados en el presente Plan de Capacitación, serán resueltos por la Gerencia de Administración previo informe de la Unidad de Recursos Humanos, tomando en cuenta los lineamientos previstas en el Decreto Legislativo N° 1025 y su Reglamento.

SEGUNDA.- La Unidad de Recursos Humanos mantendrá actualizado el registro de personal capacitado, seleccionando entre ellos a exponentes y/o capacitadores para certámenes académicos de la especialidad que organice.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA
INTRODUCCION**

El Plan de Capacitación de Recursos Humanos, para el año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación del personal. La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador en la función que desempeña y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la Municipalidad. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador. El Plan de Capacitación incluye a la totalidad de los trabajadores que integran la Municipalidad, sea cual fuere su régimen laboral agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, identificados en área de Recursos Humanos; así mismo deberá estar enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el mismo.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I.- OBJETIVO

El presente Plan de Capacitación tiene como objetivo establecer los temas a abordar y el cronograma de las capacitaciones del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

II. JUSTIFICACIÓN:

- El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.
- Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.
- La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes inmediatos les prodigan diariamente.
- También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ingresos y posiciones de más confianza en la sociedad.
- Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios que brinda La Municipalidad.
- En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área de Recursos Humanos.

III. ALCANCE:

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en La Municipalidad.

IV. FINES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de La Municipalidad.
- ✓ Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de La Municipalidad en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume La Municipalidad para su participación en programas de capacitación.
- ✓ Mantener al servidor municipal al día con los avances científicos-tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

5.1. Objetivos Generales:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus funciones.
- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

5.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de La Municipalidad, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de los requerimientos para el desempeño de sus funciones del personal.

- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo de los trabajadores.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de La Municipalidad.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS:

Capacitar al 100% del personal de La Municipalidad, sea cual fuere su régimen laboral. Hay personas en

VII. ESTRATEGIAS:

Las estrategias a emplear son:

- ✓ Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- ✓ Presentación de asuntos casuísticos de su área
- ✓ Realizar talleres
- ✓ Metodología de exposición – diálogo

VIII. ACCIONES A DESARROLLAR:

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN (COMO EJEMPLO)

SISTEMA INSTITUCIONAL

- ✓ Gestión Municipal y Recursos Humanos
- ✓ Administración Municipal
- ✓ Seguridad Ciudadana
- ✓ Planeamiento y Desarrollo Urbano

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Administración por Valores
- ✓ Mejoramiento del Clima Laboral

IX. RECURSOS:

9.1 HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: abogados, licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

9.2 MATERIALES

- ✓ INFRAESTRUCTURA. Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la Gerencia Municipal de La Municipalidad.
- ✓ MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. Está conformado por sillas, carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotafolio, equipo multimedia, TV-DVD.
- ✓ DOCUMENTOS TÉCNICO–EDUCATIVO. Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

X. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con lo presupuestado por La Municipalidad.

XI. PRESUPUESTO DEL PRIMER PROGRAMA DE PRIMERA CAPACITACIÓN (COMO EJEMPLO)

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
FACILITADOR	PERSONA.	03	S/. 2,000.00	S/. 6,000.00
MATERIALES DE ESCRITORIO	GBL	01	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
IMPRESIONES CERTIFICADOS	Und.	90	S/. 20.00	S/. 1,800.00
			TOTAL PRESUPUESTO	S/. 10,300.00

**XII. CRONOGRAMA DE LA PRIMERA CAPACITACIÓN:
ACTIVIDADES A DESARROLLAR DIPLOMADO EN GESTIÓN MUNICIPAL Y
RECURSOS HUMANOS DURACIÓN: 6 meses, (540 Hrs.) 27 Créditos**

30 de enero 2017

LA ESTRUCTURA DEL ESTADO Y LA FUNCIÓN PÚBLICA (90 HORAS)

Módulo 1 1.

1. Doctrina general del Estado -1: El fin del Estado.
2. Doctrina general del Estado - 2: La soberanía.
3. La gerencia social en las relaciones entre el estado y la sociedad.
4. Gerencia pública -1: Eficiencia, eficacia y gestión de procesos.
5. Gerencia pública - 2: Gestión de proyectos y evaluación estratégica global.
6. Política y gestión pública

28 de febrero 2017

PROCESOS TÉCNICOS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS (90 HORAS)

Módulo 2

7. Gestión, competitividad y calidad.
8. Evolución de la gestión.
9. Análisis y diseño de puestos de trabajo.
10. Gestión de recursos humanos.

30 de marzo 2017

ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSO HUMANOS (90 HORAS)

Módulo 3

1. Gestión, competitividad y calidad.
2. Evolución de la gestión.
3. Análisis y diseño de puestos de trabajo.
4. Gestión de recursos humanos.

28 de abril 2017

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL (90 HORAS)

Módulo 4

1. Gobernabilidad y gerencia.
2. Sistema Tributario Municipal.
3. Finanzas y proceso presupuestario.
4. Desarrollo y concertación.
5. Descentralización y organización municipal.
6. Gestión de recursos humanos.

7. La administración receptiva.

31 de mayo 2017

LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL PERÚ (90 HORAS)

Módulo 5

1. Antecedentes del Marco Legal.
2. Administración de Recursos Humanos.
3. Ingreso de Personal.
4. Normas de la Administración.
5. Inestabilidad de los CAS.
6. El Sistema de Racionalización.
7. Desconocimiento de los Derechos de los Servidores Públicos y sus causas

30 de junio 2017

LA GESTIÓN MUNICIPAL (90 HORAS)

Módulo 6

1. Descentralización y desarrollo
2. Autonomía municipal
3. Territorio y competencias de los gobiernos municipales
4. Órganos de gobierno local y participación de la sociedad civil
5. Gestión pública municipal-1: Recursos económicos y financieros.
6. Gestión pública municipal- 2: Recursos humanos e inversión pública

Anexo 6: Actualización del Cuadro para Asignación de Personal (CAP)



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
yauli – la oroya
Para vivir mejor...



**ACTUALIZACION DEL CUADRO PARA
ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP)**



PRESENTADO POR:

MEZA FIGUEROA, Nora Lelia

SANABRIA HUAMAN, Bickcy Nida

**SATURNINO CAMARGO ZAVALA
ALCALDE**

GESTION EDIL 2018 - 2020

ACTUALIZACION DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP)
ORDENANZA N°.... -2016-CM/MPYLO

EL CONCEJO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

VISTO.-

En Sesión Ordinaria de Consejo de fechaSetiembre del 2016, el Informe N°...-2016-MPYLO/GPP, de fecha.... Setiembre del 2016, emitido por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el Informe N°...-2016-MPYLO/GA, de fecha.... Setiembre del 2016, emitido por la Gerencia de Administración y; el Informe N°.....-2016-MPYLO/GA-URH, de fecha.... setiembre del 2016, emitido por la Unidad de Recursos Humanos; y,

CONSIDERANDO.-

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades;

Que, la autonomía de la Constitución Política del Perú establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el numeral 2 del artículo 9° del mismo cuerpo legal, establece que corresponde al Consejo Municipal aprobar el régimen de organización interna y el funcionamiento del gobierno local; y conforme a lo dispuesto en el artículo 40°, las ordenanzas son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna;

Que, con Decreto Legislativo se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR, como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, ejerciendo la atribución normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de los recursos humanos del Estado;

Que, la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, tiene como finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y

presten mejores servicios de calidad, a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran. La Cuarta Disposición Complementaria Final de la citada Ley establece que el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) será sustituido por el instrumento de gestión denominado Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE);

Que, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 304-2015-SERVIR/PE, de fecha 11 de noviembre del 2015, se aprueba la Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del proceso de Administración de Puestos y Elaboración y Aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE”, donde se establece los lineamientos que las entidades del sector público deben seguir para la aplicación progresiva de la Duodécima Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Supremo N° 040-2014-PCM – Reglamento General de la Ley N° 30057, durante el progreso de implementación de la Ley N° 30057. Asimismo, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 057-2016-SERVIR/PE, de fecha 30 de marzo del 2016, se formaliza la aprobación de las siguientes modificaciones de la Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del proceso de Administración de Puestos y Elaboración y Aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE”;

Que, en ese sentido, y estando a la aprobación del Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, es preciso mencionar que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE, se aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR-GDSRH “Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”, de cuyo contenido citamos el numeral 8.5, donde señala que las entidades que aún no hayan iniciado el proceso de tránsito al régimen del servicio civil continúan gestionando su Manual de Organización y Funciones – MOF, su Cuadro para Asignación de Personal, su Cuadro para Asignación de Personal Provisional según corresponda conforme a las normas sobre la materia;

Que, mediante Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, se aprobó la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que entró en vigencia a partir del mes de enero del año 2016;

Que, el Cuadro de Asignación de Personal – CAP, es un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF. También se le define como el documento que contiene los cargos o puestos de trabajo que la entidad ha previsto como necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y fines de los órganos estructurales. Asimismo, su finalidad es regular la cantidad y calidad de los cargos, plazas o puestos con sus respectivas características para el adecuado funcionamiento de la Entidad;

Que, con Informe Técnico N°...-2016-MPYLO/GPP, de fecha.... setiembre del 2016, emitido por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, indica que la modificación del Cuadro para Asignación de Personal – CAP ha sido elaborado conforme a las Unidades Orgánicas y responsabilidades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF y Estructura Orgánica, la cual contempla los cargos, de acuerdo al funcionamiento de la Entidad;

Que, a efectos de aprobar el presente Cuadro para Asignación de Personal – CAP, cabe mencionar que la carrera administrativa se encuentra organizada por grupos ocupacionales y niveles, correspondiéndole a cada nivel en la estructura organizacional un conjunto de cargos compatibles entre sí. Los cargos son los puestos de trabajo a través de los cuales los servidores públicos desempeñan sus funciones, cuyo ejercicio es siempre temporal, en razón de que, por causales del tipo de servicio, el servidor puede ser designado en cualquier momento para desempeñar otros cargos; pero, respetando su nivel de carrera, el grupo ocupacional al que pertenece, la experiencia, su profesión y especialidades. Asimismo, el CAP como documento técnico normativo es necesario y útil para la gestión administrativa ya que contiene los cargos clasificados que técnicamente se han determinado como necesarios para que la Entidad logre los fines y objetivos institucionales dentro del ámbito de acción autorizado por la ley sustantiva, donde objetivamente establece los cargos con los que cada órgano y unidad orgánica debe funcionar adecuadamente. En líneas generales el CAP regula las características de cada uno de los cargos;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 9° numeral 8) y artículo 40° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, por mayoría, y con la dispensa del trámite de lectura y aprobación de Acta, se aprobó la siguiente;

ORDENANZA MUNICIPAL QUE APRUEBA EL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL – CAP DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

ARTÍCULO PRIMERO.- **APROBAR** el Cuadro para Asignación de Personal – CAP de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que forma parte de la presente Ordenanza Municipal;

ARTÍCULO SEGUNDO.- **DEROGAR** toda ordenanza o norma legal que se oponga a la presente ordenanza municipal;

ARTÍCULO TERCERO.- **PUBLICAR** el Cuadro para Asignación de Personal – CAP, a través de Secretaría General para los efectos de ley;

ARTICULO CUARTO. - **ENCARGAR** a la Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Unidad de Recursos Humanos y demás Unidades Orgánicas competentes, el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ordenanza Municipal.

POR TANTO:

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en el Palacio Municipal el díade setiembre del 2016.

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL: CAP – 2016

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

ENTIDAD:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA
SECTOR	

08.1	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE APOYO						
	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN						
N° DE ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CLASIFICACIÓN	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
30	GERENTE		EC	1	1	0	X
31	SECRETARIA		SP-A	1	1	0	
TOTAL UNIDAD ORGÁNICA				2	2	0	1

08.1.1	DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: ÓRGANO DE APOYO						
	DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
N° DE ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CÓDIGO	CLASIFICACIÓN	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
32	JEFE DE UNIDAD		SP-ES	1	1	0	
33	ASISTENTA SOCIAL		SP-AP	1	1	0	
34	TÉCNICO ADMINISTR.		SP-AP	1	1	0	
35	SECRETARIA		SP-AP	1	2	0	
TOTAL UNIDAD ORGÁNICA				4	4	0	



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)



PRESENTADO POR:

MEZA FIGUEROA, Nora Lelia

SANABRIA HUAMAN, Bickcy Nida

**SATURNINO CAMARGO ZAVALA
ALCALDE**

GESTION EDIL 2018 - 2020

APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
ORDENANZA N°.... -2016-CM/MPYLO

EL CONCEJO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

VISTO.-

En Sesión Ordinaria de Consejo, de fecha.....setiembre del 2016, el Informe Técnico N°...-2016-MPYLO/GPP, de fecha.... setiembre del 2016, emitido por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; y,

CONSIDERANDO.-

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972- Ley Orgánica de Municipalidades;

Que, la autonomía de la Constitución Política del Perú que establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno administrativo y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, el numeral 2 del artículo 9° del mismo cuerpo legal, establece que corresponde al Consejo Municipal aprobar el régimen de organización interna y el funcionamiento del gobierno local; y conforme a lo dispuesto en el artículo 40°, las ordenanzas son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las cuales se aprueba la organización interna;

Que, mediante Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, se aprobó la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que entró en vigencia a partir del mes de enero del año 2016;

Que, el Manual de Organización y Funciones (MOF), es el documento que promueve las funciones específicas de los cargos comprendidos en las unidades orgánicas de la Municipalidad, asignándoles las competencias funcionales a cada uno de los puestos de trabajo, definiendo las líneas de autoridad, relaciones de coordinación y grado de responsabilidad; así como, es la base para establecer los cargos que se considerarán en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP); por lo mismo, el Manual de Organización y Funciones (MOF), es un documento de gestión institucional que contiene los cargos clasificados de la entidad en base a la

estructura orgánica vigente prevista en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF);

Que, el artículo 26° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, señala que la administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General;

Que, la propuesta presentada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto ha sido evaluada en coordinación con las áreas correspondientes, a fin de ejercer los cargos de la entidad previstos en el MOF, a efectos de mejorar la gestión institucional con el propósito de proporcionar un servicio de mayor calidad;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 9° numeral 8) y artículo 40° de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, por mayoría, y con la dispensa del trámite de lectura y aprobación de Acta, se aprobó la siguiente;

ORDENANZA MUNICIPAL QUE APRUEBA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, el mismo que forma parte de la presente Ordenanza Municipal;

ARTÍCULO SEGUNDO.- DEROGAR toda ordenanza o norma legal que se oponga a la presente ordenanza municipal;

ARTÍCULO TERCERO.- PUBLICAR el Manual de Organización y Funciones (MOF), a través de Secretaría General para los efectos de ley;

ARTÍCULO CUARTO.- ENCARGAR a la Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y demás Unidades Orgánicas competentes, el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ordenanza Municipal.

POR TANTO:

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en el Palacio Municipal el díade setiembre del 2016.

PERFIL DE PUESTO AUXILIARES

“Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica	Responsable de Área
Denominación	Responsable
Nombre del Puesto	Responsable de Área
Dependencia Jerárquica Lineal	Jefe de Unidad
Dependencia Jerárquica Funcional	
Puestos que supervisa	Asistentes Administrativos

II.- PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

--	--

III.- FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Implementar y actualizar las disposiciones municipales.				
2	Emitir informes técnicos como resultado del monitoreo, supervisión y fiscalización del área.				
3	Proponer estrategias inmersas al área.				
4	Promover y desarrollar programas municipales orientados a los temas principales del área.				
5	Organizar, coordinar y supervisar la contribución al diseño de políticas y planes nacionales, regionales y provinciales de desarrollo social y de protección y de apoyo a la población.				
6	Administrar y mantener en orden el acervo documentario del área.				
7	Cumplir las demás funciones que le encargue el Jefe de Unidad.				

IV.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Coordinaciones externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.- Formación académica

Incompleta	Completa	
<input type="checkbox"/> Sup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> TB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> TS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Uni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.- Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/>	Egresado	
<input type="checkbox"/>	Bachiller	
<input type="checkbox"/>	Título/Licenciatura	
<input type="checkbox"/>	Maestría	
<input type="checkbox"/>	Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/>	Doctorado	
<input type="checkbox"/>	Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado

Educación secundaria completa, capacitación en temas relacionados al puesto.

C.- ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

Requiere habilitación profesional

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.- Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Conocimiento en gestión pública

B.- Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Especialización en temas relacionados al puesto

C.- Conocimientos de ofimática e Idiomas

Nivel de dominio					Nivel de dominio				
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			x		Inglés				
Excel									
Powerpoint									

EXPERIENCIA

Experiencia General

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado

Cuatro (04) meses

Experiencia específica

A.- Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante Profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista/Especialista
 Supervisor/Coordinador
 Jefe de Área o Depto
 Gerente o Director

B.- Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

Tres (03) meses

C.- En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

Si, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público
 No, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público

En caso que sí se requiere experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

PERFIL DE PUESTO TÉCNICOS

“Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya”

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica	Unidad de Recursos Humanos
Denominación	Jefe
Nombre del Puesto	Jefe de Recursos Humanos
Dependencia Jerárquica Lineal	Gerencia de Administración
Dependencia Jerárquica Funcional	
Puestos que supervisa	Jefes de Unidades, Asistentes Administrativos, Especialistas Auxiliares Administrativos.

II.- PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

--	--

III.- FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos.				
2	Normar y administrar los procesos técnicos de personal: clasificación, selección, asignación, promoción, capacitación, evaluación, control y bienestar del personal de la municipalidad.				
3	Procesar, controlar y determinar el trámite administrativo para el otorgamiento de beneficios y para el cumplimiento de deberes del personal.				
4	Promover y desarrollar programas de asistencia médica, recreación y servicio social para los trabajadores de la municipalidad.				
5	Dirigir, organizar, controlar y supervisar los procesos técnicos para el ingreso, contratación, evaluación y desplazamiento del personal de la Entidad.				
6	Promover y desarrollar actividades de capacitación orientadas a optimizar la gestión institucional				
7	Elaborar el Presupuesto Analítico de personal de la municipalidad.				

IV.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

--

Coordinaciones externas

--

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.- Formación académica

<u>Incompleta</u> <u>Completa</u>		<input type="checkbox"/>	Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	Administrador, Contador, Abogado, Ingeniero y otras carreras afines.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Sup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bachiller			
<input type="checkbox"/> TB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/Licenciatura	<input type="checkbox"/> Titulado		Requiere habilitación profesional
<input type="checkbox"/> TS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maestría			
<input checked="" type="checkbox"/> Uni	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
			Doctorado			
			Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado		

CONOCIMIENTOS

A.- Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Conocimiento en el Sistema de Recursos Humanos, administración

B.- Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Especialización en Recursos Humanos con no menos de 90 horas

C.- Conocimientos de ofimática e Idiomas

OFIMÁTICA	Nivel de dominio				IDIOMA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			x		Inglés	x			
Excel			x						
Powerpoint			x						

EXPERIENCIA

Experiencia General

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado

Tres (03) años

Experiencia específica

A.- Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante Profesional Auxiliar o Asistente Analista/Especialista Supervisor/Coordinador Jefe de Área o Dpto Gerente o Director

B.- Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

Dos (02) años

C.- En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

Sí, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público No, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público

En caso que sí se requiere experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

PERFIL DE PUESTO PROFESIONALES
 “Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya”

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica	Gerencia Municipal
Denominación	Gerencia
Nombre del Puesto	Gerente Municipal
Dependencia Jerárquica Lineal	Alcaldía
Dependencia Jerárquica Funcional	
Puestos que supervisa	Gerencias, Asistentes Administrativos, Especialistas Auxiliares Administrativos.

II.- PROPUESTA DE MISIÓN DEL PUESTO

--	--

III.- FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de la administración y los servicios municipales.				
2	Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la calidad aplicada a todas las operaciones administrativas y técnicas de la municipalidad.				
3	Evaluar la ejecución de los planes municipales, la medición del desempeño de los recursos invertidos y las acciones destinadas a cumplir con los objetivos de la municipalidad.				
4	Controlar el nivel de rendimiento de la gestión de procesos que ejecuten las direcciones de la municipalidad.				
5	Velar por el cumplimiento de las disposiciones aprobadas que deleguen responsabilidades en los directores de la municipalidad.				
6	Supervisar y controlar la recaudación de los ingresos y egresos municipales.				
7	Proponer los instrumentos de gestión de la Municipalidad.				

IV.- COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Coordinaciones externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.- Formación académica **B.- Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto** **C.- ¿Se requiere Colegiatura?**

Incompleta Completa

Sup.

TB

TS

Uni

Egresado Egresado Titulado

Bachiller Título/Licenciatura Maestría

Egresado Titulado

Doctorado Egresado Titulado

Administrador, Contador, Abogado, Ingeniero y otras carreras afines.

Alternativa: Bachiller o maestría completa

Sí No

Requiere habilitación profesional

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.- Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Conocimiento en gerencia pública, administración

B.- Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Especialización en gerencia pública

C.- Conocimientos de ofimática e Idiomas

Nivel de dominio					Nivel de dominio				
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			x		Inglés	x			
Excel			x						
Powerpoint			x						

EXPERIENCIA

Experiencia General

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado

Cinco (05) años

Experiencia específica

A.- Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante Profesional Auxiliar o Asistente Analista/Especialista Supervisor/Coordinador Jefe de Área o Dpto. Gerente o Director

B.- Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

Tres (03) años

C.- En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque **si es o no** necesario contar con experiencia en el Sector Público:

Sí, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público No, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público

En caso que sí se requiere experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA PRESENTACIÓN

En el marco de la política nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, de acuerdo a su estructura orgánica establece las funciones de los cargos necesarios para lograr la eficiencia y calidad en la gestión administrativa y atención al administrado.

El Manual de organización y Funciones (MOF), es un instrumento técnico normativo de gestión que permite cumplir las funciones asignadas a los cargos aprobados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) evitando la duplicidad, superposición, y orientando a la eficiencia y eficacia del servidor público.

El Manual de organización y Funciones (MOF), es útil por los siguientes aspectos:

- Determina las funciones, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada unidad orgánica.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicaciones dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad, así como las interrelaciones formales que corresponda.
- Facilita el proceso de inducción del personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

La elaboración del presente manual tiene como propósito definir las relaciones, responsabilidades y funciones de cada una de las gerencias y unidades, el mismo que debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Institución.

El diseño del presente Manual de Organización y Funciones, tiene como base la siguiente normatividad:

Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.

Resolución Jefatura N° 095-95-INAP/DNR, por la que se aprobó la Directiva N° 001-95-INAP/DNR “Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones”.

- Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que entra en vigencia a partir del 01 de enero del 2016.

Clasificador de cargos de la Administración Pública.

1.- OBJETO

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, proporciona a las Gerencias y Unidades Orgánicas conformantes de la Municipalidad los elementos funcionales de gestión, describiendo las funciones específicas de cada cargo y líneas de autoridad y responsabilidad, en el entendido de que cada uno de estos cargos constituyen instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos.

2.- BASE LEGAL

El Manual de Organización y Funciones (MOF), se encuentra regulado por las siguientes normas:

1. Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
2. Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
3. Resolución Jefatural N° 182-79-INAP/DNR que aprueba las Normas Generales del Sistema de Racionalización.
4. Ley N° 27444 – Ley de Procedimiento Administrativo General.
5. Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 005-90-PCM.
6. Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR, por la que se aprobó la Directiva N° 001-95-INAP/DNR “Normas para la Formulación del Manual de Organización y Funciones”.
7. Ordenanza Municipal N° 023-2015-MPYLO/CM, de fecha 30 de octubre del 2015, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que entra en vigencia a partir del 01 de enero del 2016.

3.- MISIÓN DE LOS CARGOS

Optimizar la gestión municipal estableciendo de manera clara y sencilla las funciones de las diferentes dependencias municipales, con la finalidad de que su labor sea eficaz y transparente.

4.- GENERALIDADES

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI LA OROYA MOF – 2016

5.- PERFIL DE LOS CARGOS

1. Alto grado de conocimiento de los diferentes sistemas administrativos.
2. Implementación de técnicas diversas que conlleven a optimizar la atención de los usuarios de los servicios administrativos.
3. Conocer y estar identificado con la misión, visión, objetivos y políticas de la Institución.
4. Conocer el área de trabajo bajo su responsabilidad o donde se desenvuelve.
5. Tener conciencia de la proyección social que tiene la Municipalidad.

6.- CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES

1. Capacidad de comprensión de las actividades administrativas.
2. Capacidad de análisis, comprensión y aplicación de las competencias técnicas de su área.
3. Manejo de procesadores de datos, hoja de cálculo y otros programas a nivel de usuario.
4. Ser comunicativa, amable y laborioso.
5. Practicar valores en la atención a los usuarios internos y externos.
6. Lograr un nivel de conciencia respecto de los objetivos de la Municipalidad para aplicarlos.
7. Capacidad para desarrollar trabajos a presión.

7.- NIVEL ORGANIZACIONAL

01	ORGANO DE ALTA DIRECCION
01.1	Concejo Municipal
01.2	Alcaldía
01.3	Gerencia Municipal
01.4	Procuraduría Pública Municipal

- 02** **ÓRGANOS CONSULTIVOS**
- 02.1** Comisión de Regidores
- 02.2** Consejo de Coordinación Local
- 02.3** Plataforma de Defensa Civil
- 02.4** Comisión Ambiental Municipal
- 02.5** Comité Provincial de Seguridad Ciudadana
- 02.6** Comité Central de Organizaciones Sociales
- 02.7** Comité de Vigilancia y Control
- 02.8** Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche

- 03** **ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**
- 03.1** Órgano de Control Institucional

- 04** **ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**
- 04.1** Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
 - 04.1.1** Unidad de Presupuesto y Racionalización
 - 04.1.2** Unidad de Programación e Inversiones y Cooperación Técnica
- 04.2** Gerencia de Asesoría Legal

- 05** **ÓRGANOS DE APOYO**
- 05.1** Secretaría General
 - 05.1.1** Unidad de Trámite Documentario y Archivo
 - 05.1.2** Unidad de Comunicaciones
- 05.2** Gerencia de Administración
 - 05.2.1** Unidad de Recursos Humanos
 - 05.2.2** Unidad de Abastecimientos y Servicios Auxiliares
 - 05.2.3** Unidad de Contabilidad
 - 05.2.4** Unidad de Tesorería
 - 05.2.5** Unidad de Informática

- 06** **ÓRGANOS DE LINEA**
- 06.1** Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios Públicos
 - 06.1.1** Unidad de Gestión Ambiental
 - 06.1.2** Unidad de Seguridad Ciudadana
 - 06.1.3** Unidad de Registro Civil
- 06.2** Gerencia de Desarrollo Local.
 - 06.2.1** Unidad de Desarrollo Económico
 - 06.2.2** Unidad de Desarrollo Social
 - 06.2.3** Unidad de Transporte y Seguridad Vial
- 06.3** Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano
 - 06.3.1** Unidad de Planeamiento Urbano y Catastro
 - 06.3.2** Unidad de Estudios
 - 06.3.3** Unidad de Obras Públicas, Supervisión y Liquidación.
 - 06.3.4** Unidad de Defensa Civil
- 06.4** Gerencia de Rentas
 - 06.4.1** Unidad de Administración Tributaria
 - 06.4.2** Unidad de Ejecución Coactiva

07	ORGANOS DESCONCENTRADOS
07.1	Instituto Vial Provincial de Yauli – La Oroya
07.2	Emsapa Yauli – La Oroya
07.3	Municipalidades de Centros Poblados
07.4	Sociedad de Beneficencia Pública

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (ÓRGANO DE APOYO)
CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL**

CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL
Jefe de Unidad de Recursos Humanos	1
Asistente Social	1
Técnico Administrativo	1
Secretaria	1
TOTAL	4

DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del Cargo	Jefe de Unidad de Recursos Humanos
Código	
Clasificador	SP-ES

ARTÍCULO 50°.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones de la Unidad de Recursos Humanos son las siguientes:

- a) Programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, de conformidad con la política institucional y dispositivos legales vigentes.
- b) Normar y administrar los procesos técnicos de personal: clasificación, selección, asignación, promoción, capacitación, escalafón, evaluación, control y bienestar del personal de la Municipalidad.
- c) Procesar, controlar y determinar el trámite administrativo para el otorgamiento de beneficios y para el cumplimiento de deberes del personal.
- d) Promover y desarrollar programas de asistencia médica, recreación y servicio social para los trabajadores de la Municipalidad.
- e) Coordinar, implementar y controlar la correcta aplicación de las normas y procedimientos vigentes sobre el Sistema de Personal en la Municipalidad.
- f) Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal de la Municipalidad.
- g) Proporcionar información y asesoramiento en asuntos de su competencia a las dependencias de la Municipalidad.
- h) Elaborar y ejecutar en coordinación con las demás unidades orgánicas, el Programa de Desarrollo de Capacidades Humanas de la Municipalidad.
- i) Promover y desarrollar actividades de capacitación orientadas a optimizar la gestión institucional.
- j) Cumplir las demás funciones que le encargue la Gerencia de Administración.
- k) Realizar otras labores que el Gerente encomiende.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL CARGO

1. Título Profesional o Grado de Bachiller en carrera de Administración, Contabilidad o carreras afines.
2. Conocimiento en computación e Informática.
3. Conocimiento en materia administrativa.
4. Conocimientos de los sistemas de declaración laboral.
5. Conocimiento en legislación laboral vigente.
6. Facilidad en el buen trato y ejecución de actividades del cargo.

LÍNEA DE DEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD

1. Depende directamente de la Gerencia de Administración.
2. La responsabilidad es inherente a las funciones del cargo que desempeña.

DE LA ASISTENTA SOCIAL

Denominación del Cargo	Asistente Social
Código	
Clasificador	SP-AP

ARTÍCULO 51.- La Asistente Social de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones:

- a) Realizar visitas domiciliarias para la aplicación de Estudios Sociales y/o socioeconómicos de la población de la Oroya.
- b) Realizar visitas domiciliarias a trabajadores que estén con descanso médico u hospitalizado.
- c) Realizar convenios y alianzas estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas.
- d) Organizar programas de relajación para trabajadores de la Institución.
- e) Trámites de acreditación de salud.
- f) Trámites de accidentes de trabajo.
- g) Trámites de maternidad, lactancia y reembolso de CITT.
- h) Ordenar Boletas de Pago por régimen laboral, por orden alfabético y archivar.

- i) Apoyar a los trabajadores que haya sufrido accidente de tránsito y acompañarlos cuando sean referidos a la Clínica en la ciudad de Huancayo para realizar trámites para su atención.
- j) Apoyo en diversas actividades que programa la Municipalidad.
- k) Realizar otras labores que se le encomiende.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL CARGO

- 1. Título Profesional o Grado de Bachiller en carrera de Derecho, Psicología o carreras afines.
- 2. Conocimiento en computación e Informática.
- 3. Conocimiento en materia administrativa.
- 4. Conocimiento en legislación laboral vigente.
- 5. Facilidad en el buen trato y ejecución de actividades del cargo.

LÍNEA DE DEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD

- 1. Depende directamente del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
- 2. La responsabilidad es inherente a las funciones del cargo que desempeña.

DEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Denominación del Cargo	Técnico Administrativo
Código	
Clasificador	SP-AP

ARTÍCULO 52.- El Técnico Administrativo de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones:

- a) Mantener actualizado la documentación sobre recopilar y consolidar información contable. Ambos relacionados con las labores de su área.
- b) Elaboración de planillas de remuneraciones de los servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, pensionistas y planilla de víctima de terrorismo considerando: Bonificación por escolaridad, gratificaciones por fiestas patrias y fiestas navideñas, bonificación vacacional, por primero de mayo, 05 de noviembre, ello de acuerdo a las normas vigentes y convenios colectivos realizados con los Sindicatos de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

- c) Elaboración de reportes: PDT, AFP NET, ONP ESSALUD, SEGUROS VIDA LEY, SCTR, Altas y Bajas de derecho habientes y planillas electrónicas PLAME, registro y notas contables de los servidores y archivamiento y ordenamiento para remisión de documentos a la Unidad de Trámite Documentario y Archivo.
- d) Supervisión y control de asistencia de los servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y operatividad de la Unidad de Recursos Humanos.
- e) Elaboración de documentos de relación laboral: Constancias de trabajo, certificados de trabajo, elaboración de contratos en el régimen Decreto Legislativo N° 728, régimen CAS, prácticas pre profesionales.
- f) Elaboración del proyecto de gastos y obligaciones del personal y otras directivas internas.
- g) Realizar otras labores que se le encomiende.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL CARGO

- a) Estudios Técnicos a fines al cargo.
- b) Conocimiento en computación e Informática.
- c) Conocimiento en materia administrativa.
- d) Conocimiento en legislación laboral vigente.
- e) Facilidad en el buen trato y ejecución de actividades del cargo.

LÍNEA DE DEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD

1. Depende directamente del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
2. La responsabilidad es inherente a las funciones del cargo que desempeña.

DE LA SECRETARIA

Denominación del Cargo	Secretaria
Código	
Clasificador	SP-AP

ARTÍCULO 53.- Son funciones de la secretaria de la Unidad de Recursos Humanos, las que a continuación se detalla:

- a) Analizar y clasificar información, así como apoyar la ejecución de procesos técnicos de los sistemas administrativos, siguiendo instrucciones de su superior.

- b) Efectuar trámites y/o procesar información de cierta complejidad.
- c) Mantener actualizado los registros, fichas y documentos del sistema administrativo de archivo de secretaria, según métodos técnicos dispuestos por la superioridad.
- d) Informar sobre los aspectos de singularidad que presente el área, a efectos de mejorar la distribución de la documentación.
- e) Típeo, imprime y organiza los diversos documentos que requiere el área.
- f) Utilizar el correo electrónico institucional como herramienta de coordinación y gestión.
- g) Realizar otras labores que se le encomiende.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL CARGO

1. Estudiante de carrera técnica.
2. Conocimiento en computación e Informática.
3. Conocimiento en materia administrativa.
4. Facilidad en el buen trato y ejecución de actividades del cargo.

LÍNEA DE DEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD

1. Depende directamente del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
2. La responsabilidad es inherente a las funciones del cargo que desempeña.