



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA E INDUSTRIAL

Gestión del talento humano y la capacitación en un Organismo Público Lima

2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero Administrativo

AUTOR

Solano Huaranga, Antonio

1964

(ORCID:0000-0003-2562-5421)

ASESOR

Muñoz Muñoz, Ricardo

(ORCID:0009-0006-8897-3676)

Lima, noviembre del 2023

Turnitin_TSP_Solano_Huaringa

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	2%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	guias.enap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.pucesa.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	archive.org Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

El reciente estudio de investigación se la dedico a mis progenitores: Antonio Solano Álvarez y Celina Huaranga Cárdenas, por ser quienes día a día apoyaron a este sueño y han sido el soporte trascendental en mi existencia.



Agradecimiento

Agradezco a nuestro divino creador por brindarme la salud, oportunidad y fortaleza para concluir con este trabajo de investigación.

A mis padres que están en el cielo por haberme guiado en el camino por la y sobre todo por el apoyo y confianza brindado

A mi asesor de tesis por ser una guía importante en el desarrollo del presente trabajo.



Resumen y Palabras Clave

Durante el desarrollo de este estudio de investigación profesional se utilizó el método de investigación documental, afirmando que el proceso de capacitación del trabajador público es de gran importancia, ya que coadyuva a fomentar el crecimiento individual y la mejora de habilidades de los empleados del sector público, tanto en su vida personal como en su trayectoria profesional, mejorando los niveles de atención y confianza colaborando para elevar el estado actual y forjar el porvenir de la fuerza laboral y alcance una mejora continua y concomitante con el puesto de trabajo y las metas organizacionales. El objetivo general del estudio es conocer las razones que imposibilitan el desarrollo del proceso de formación laboral y proponer lineamientos estratégicos de desarrollo para su promoción efectiva y el alcance de las metas institucionales. Así mismo afirmar la importancia que las organizaciones tengan la capacidad de adaptación a las constantes transformaciones de un ambiente globalizado, mediante el aprendizaje. Actualmente las organizaciones están enfrascadas en un acelerado proceso de cambios en el desarrollo de la tecnología y competitividad, por eso es importante aplicar el proceso de capacitación constante y estar preparado para estos cambios. La presente investigación documental plantea desde mi experiencia adquirida, los conceptos generales y la caracterización de capacitación moderna para la realización de los objetivos del cambio. Para sustentar el marco teórico se recurrió a diferentes autores investigadores nacionales e internacionales. La técnica utilizada en esta investigación documental es la revisión documental de los diferentes autores citados

Palabras clave: Capacitación, Gestión del talento Humano, ISO 10015

Abstract

During the development of this professional research study, the documentary research method was used, stating that the training process of public workers is of great importance, since it helps to promote individual growth and improvement of skills of public sector employees. , both in your personal life and in your professional career, improving levels of attention and confidence by collaborating to elevate the current state and shape the future of the workforce and achieve continuous and concomitant improvement with the job and organizational goals. The general objective of the study is to know the reasons that make the development of the job training process impossible and to propose strategic development guidelines for its effective promotion and the achievement of institutional goals. Likewise, affirm the importance that organizations have the capacity to adapt to the constant transformations of a globalized environment, through learning. Currently, organizations are involved in an accelerated process of changes in the development of technology and competitiveness, which is why it is important to apply the constant training process and be prepared for these changes. The present documentary research presents, from my acquired experience, the general concepts and the characterization of modern training for the achievement of the objectives of change. To support the theoretical framework, different national and international research authors were used. The technique used in this documentary research is the documentary review of the different authors cited.

Keywords: Training, Human talent management, ISO 10015

Índice General

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Resumen y Palabras Clave	III
Abstract	IV
Introducción.....	8
Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación	9
1.1 contexto histórico	10
1.2 Bases teóricas.....	12
1.3 Marco legal	14
1.4 Antecedentes del Estudio.....	14
1.5 Marco conceptual.....	16
Capitulo II: Planteamiento del problema	22
2.1 Descripción de la realidad problemática	23
2.2 Formulación del Problema General y Específicos	30
2.3 Objetivo general y específicos	30
2.4 Objetivos específicos.....	30
Capitulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación.....	32
3.1 Justificación e importancia del estudio.....	33
3.2 Delimitación del estudio	33
Capitulo IV: Formulación del Diseño.....	34
4.1 Diseño esquemático.....	34
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño	35
Capítulo V: Prueba de Diseño	38
5.1 Aplicación de la propuesta de solución	39
Conclusiones.....	43

Recomendaciones	43
Referencias Bibliográficas	46
Anexos	49
Anexo N°1 Clasificación de Materiales de capacitación	49
Anexo N°2 Matriz de Plan de desarrollo de Personas (PDP).....	50



Índice de Tablas Gráficos y Figuras

Figura N°1 <i>Ubicación Geopolítica del GORE-Lima-Provincias</i>	24
Figura N°2 <i>Estructura Orgánica del GRE-Lima-Provincias</i>	26
Tabla N°1 <i>Frecuencia de fallas en el proceso de capacitación</i>	28
Figura N°3 : <i>Diagrama de Pareto</i>	28
Figura N°4: <i>Diagrama de Ishikawa</i>	29
Figura N° 5 <i>Diseño esquemático del proceso de gestión de la capacitación</i>	34
Figura N° 6 <i>Diagrama del proceso de gestión de la Capacitación alineados al proceso Deming</i>	35
Figura N°7 <i>Mapa de flujo de valor del proceso de gestión de la capacitación</i>	37
Figura N°8 <i>Funciones en cada etapa del proceso de capacitación</i>	39



Introducción

Hoy en día, la formación de recursos humanos considerado como su mayor activo juega un rol primordial en el desenvolvimiento y evolución de las organizaciones ya que mejora sus capacidades, destrezas y competencias, permitiendo un mejor desempeño y beneficiando al desarrollo de las organizaciones. así mismo, el progresivo crecimiento de la tecnología ha dificultado que las organizaciones encuentren el talento adecuado

El objetivo de esta investigación es determinar las causas que dificultan el proceso de capacitación de su talento humano, que partiendo del análisis de las habilidades requeridas para cada puesto , el nivel de acción y experiencia de cada persona en particular para cubrir la brecha de capacitación analizando los procesos actuales e identificando las necesidades reales y su problemática, fundamentado en la metodología para la gestión por procesos de capacitación ISO 10015 y en marco de la ley N°30057 que regula los procesos de formación para los organismos públicos. Siguiendo la misma secuencia de sucesión se señala la finalidad principal de la investigación es identificar las razones que dificultan el proceso de gestión de la capacitación y Plantear las directrices estratégicas de mejora para su aporte efectivo al logro de los objetivos organizacionales. Así mismo señalar que la presente investigación está integrada por 8 capítulos que son resumidos a continuación: en el capítulo I que describe la historia del proceso de capacitación laboral su evolución a nivel global para finalizar a nivel local, una visión más amplia de los conceptos teóricos, legislación y los estudios en que se sustentan la investigación. A continuación, en el capítulo II trata de el planteamiento de la problemática del proceso de capacitación, sus componentes, se formula los problema general y específicos. El Capítulo III presenta el argumento y limitaciones del estudio del proceso de formación profesional, y el Capítulo IV formula la estructura esquemática del proceso de gestión de la formación y describe las posturas fundamentales del proceso. El Capítulo V describe la aplicación de la solución propuesta al proceso de gestión de la formación establecido por la Ley de Servicio Civil No 30057, que regula los procesos de formación en el sector público. Finalmente, brindamos conclusiones, recomendaciones y referencias sobre el proceso de gestión de la formación de las organizaciones estatales en la región Lima.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico de la Investigación



1.1 contexto histórico

Desde la posición de Vivian Infante Becerra, & Tamie Breijo Woroz (2017) confirman la importancia que adquiere la capacitación, a continuación, haremos una interpretación del desarrollo histórico de la capacitación en el mundo utilizando el método de la revisión documental, de donde se desprende la capacidad de reconocer este proceso dentro del escenario mundial y poder observar las fortalezas y limitaciones que presenta. Dada la importancia que está adquiriendo, para mejorarla, es necesario el conocimiento epistemológico de su desarrollo.

Por otro lado, F. Mitnik. & A Coria. (2017) Desde sus inicios la capacitación laboral estuvo relacionada a unidades productivas familiares muy pequeñas, en ellas se empleaban procedimientos de formación sostenidas en el “instruirse trabajando”, que fueron Sustituidas por la Revolución Industrial y las demandas de la era relacionadas con las dos guerras mundiales. Así mismo se señalarán, Los progresos en la pedagogía y la teoría del entrenamiento también tienen un rol trascendental, reflejados en el alto grado de las acciones educativas orientadas a la industria mediana gran industria, pero que no habrían resultado efectivas para las micro y pequeñas organizaciones productivas. Lo que nos orienta a situar los inicios de la formación laboral en los mentores de la ontología tradicional (Aristóteles) y de la pedagogía contemporánea (principalmente el siglo XVIII).

Empezaremos con la Antigüedad caracterizada por la educación en el trabajo se encuentran referenciadas en el Código de Hammurabi, en 2100 A.C., con la inclusión de ciertos modelos normativos para la labor de los principiantes; la Edad Media representados por los talleres de aprendices en Inglaterra y el adiestramiento “en el trabajo” próxima al centro de producción (“on the job training”). Las dos conflagraciones mundiales fueron la etapa inicial de la capacitación en el centro de producción. El trabajo se realiza “face to face” con la demostración de una persona con expertiz para instruir a otra persona, esto debido a la mínima dificultad de las tareas (trabajo en granjas, artesanías y mínimo tamaño de producción) y la fuerte conexión con estas actividades, prescindiendo de la lecto-escritura. Esta instrucción era directa dirigida por un familiar a un reducido sector de artesanos.

La Revolución Industrial se caracterizó por ser el origen del aula, la producción en serie (grandes volúmenes), capacitación próxima al centro de trabajo. Marcaron el comienzo de la capacitación en gran escala y de manera estructurada, el tiempo de posguerra caracterizó la formación individualizada difundándose a partir de la inclusión de los

ordenadores, a fin de siglo, la capacitación se identificó como una serie de procedimientos orientados a potenciar la velocidad de adquisición de conocimientos y elevar el rendimiento de los empleados dentro de las organizaciones (Mc Lagan, P., 2004).

A partir del siglo XV presenciamos una progresiva diversificación de los entornos de aprendizaje, con una separación cada vez mayor entre los talleres de formación artística y las emergentes academias, lo que también distingue al artista del artesano. Las academias evolucionaron en instituciones de enseñanza superior especializadas en el perfeccionamiento que quiebran “los delgados límites de la formación típica artesanal”, con cátedras receptivas al vulgo, se parecen mucho más a las universidades que a los talleres. Se esperaba que los empleados conservaran los conocimientos adquiridos en las aulas hasta que se incorporaran en la línea de producción y, además, apliquen en un entorno laboral real.

Para el siglo XX se había desarrollado la praxis de “formación en el trabajo”, que se generalizó en dicho período tenía como objetivo acoplar los beneficios del aprendizaje en el aula y en el trabajo. Aprender es como intentarlo, para superar estas limitaciones, a principios del siglo XX, se había formado y generalizado la práctica del aprendizaje "cerca del trabajo", Dado que su objetivo era fusionar las ventajas de la instrucción en los salones de clase y la enseñanza en el trabajo de formación profesional (Slate, D., 1993; Clark, D., 1999). La idea se materializa a través de aulas, muy cercanas a los talleres de capacitación y equipadas con equipos similares a los utilizados en los centros de producción. Así, se reprodujo un "estándar" de la distribución física de los talleres. Se implementó la idea de un programa de formación para nuevos empleados, con el enfoque en el dominio de las máquinas específicas que formarían parte de su rutina laboral. Se trata de aprender por tipo (“aprender en el trabajo”) sin interrumpir la cadena de producción. La premisa se basa en la "simulación" del entorno de producción en salas cercanas al trabajo, lo que eliminará el problema del movimiento. Tener una pequeña cantidad de personal por capacitador que permitiría respuestas o test rápidos y posibilitando el intercambio de preguntas. También supone que se minimizarán los accidentes industriales mediante la formación en máquinas similares a las reales.

1.2 Bases teóricas

A continuación, desarrollaremos los conceptos teóricos utilizados en el presente estudio:

Teoría sistémica: La Teoría General de Sistemas (TGS) es un enfoque de investigación transversal que busca identificar características compartidas por los elementos presentes en todos los niveles de la realidad desarrollando efectivamente su trabajo, pero siendo objeto de diferentes disciplinas académicas. Su lanzamiento se atribuye a Ludwig von Bertalanffy.

Capacitación: puede definirse como la secuencia de acciones planificadas en una organización (tanto pública como privada), destinadas a modificar las competencias fundamentales de las personas, permitiéndoles, según el informe "Human Talent Factor in Organizations 2013", prepararse para su rol. Se trata de una actividad constante, organizada y sistemática que tiene como objetivo instruir e incorporar a los trabajadores en el proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias para mejorar el rendimiento de todos los empleados, además que respondan con flexibilidad a los cambios del entorno laboral.

Adiestramiento: Es el aprendizaje adecuado, sistémico y organizado de habilidades que permite a una persona desarrollar un trabajo de manera eficiente. Completa el proceso de selección.

Entrenamiento: Ven el concepto de entrenamiento como la repetición automática de una acción. Como lo hacen notar Vargas, Y., *et al.* (2023), la incorporación y el entrenamiento son etapas cruciales para asegurar que los nuevos trabajadores estén preparados y tengan las competencias necesarias para comenzar su labor de manera operativo. Durante este proceso, las organizaciones se esfuerzan por proporcionar a los empleados las bases y habilidades requeridas para para los objetivos establecidos. Esto puede darse a través de la capacitación en procedimientos internos, políticas de la empresa. El objetivo final es garantizar que los nuevos empleados estén alineados con los valores de la empresa.

Evaluación del desempeño: es un proceso esencial para medir el rendimiento de los trabajadores y se proporciona feedback para mejorar su desempeño y desarrollo.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC): procedimiento de tipificación de las necesidades formativas fortaleciendo los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Esta etapa implica analizar de manera sistemática las áreas en las que los empleados requieren capacitación adicional, para cumplir con las funciones de sus puestos y las necesidades del plan estratégico de la organización, Aliñándolos con los perfiles de puestos, asegurándose una formación relevante y efectiva.

A juicio de Chiavenato (2019) El DNC es un proceso que tiene como objetivo reconocer la diferencia entre el conocimiento y las competencias actuales de los empleados y lo que se espera de ellos en términos de competencias y rendimiento en sus funciones. Esta brecha representa la disparidad entre lo que los empleados saben y lo que necesitan saber para cumplir eficazmente sus responsabilidades. Identificar y cerrar estas brechas de conocimiento es esencial en el DNC. Abordando estas necesidades de formación, las organizaciones pueden mejorar la preparación profesional de sus empleados y asegurarse de que estén en condiciones de cumplir con las expectativas y requisitos de su rol

Transmisión de información: Ampliar el conocimiento de las personas, organizaciones, sus productos/servicios, sus políticas y directrices, reglas y regulaciones, e información sobre sus clientes.

Desarrollar habilidades: proceso que implica mejorar las habilidades y competencias, adquirirla preparación necesaria para llevar a cabo tareas específicas, y dominar la operación de equipos maquinarias correspondientes.

Desarrollar actitud: Promover la adaptación o ajuste de comportamientos, transformando actitudes desfavorables en actitudes positivas, así como crear conciencia y sensibilización tanto en las personas internas como externas, incluyendo a los clientes.

Desarrollar conceptos: Fomentar la creación de ideas y conceptos que alcancen un mayor grado de abstracción, contribuyendo así a que las personas piensen de forma integral y consideren la totalidad de un tema o situación.

Mejora Continua: Un proceso planificado y sistemático de cambio gradual en un proceso de producción o son los cambios graduales de un proceso productivo

Gestión del Talento Humano: Proceso orientado a lograr metas, garantizar la satisfacción de los empleados, y maximizar la eficiencia en la dirección del personal a través de la utilización eficaz de la tecnología.

1.3 Marco legal

D. L. N° 1023

D. L. N° 1025

D. Ley N°1137

D.S. N°522.

Ley N°28175 norma que regula la ley marco del Servicio Civil

D.S. N°005-90-PCM Reglamento que regula la carrera administrativa del Sector Publico

D.S. N°009-2010-PCM norma que regula el d. legislativo N°1025 para el Sector Publico

1.4 Antecedentes del Estudio

La investigación considera como antecedentes internacionales a:

Palma-Avellán, A. M. (2018) enfatiza en sus investigaciones que la organización no tenía herramientas para medir el desempeño de los empleados, estaba administrada de manera empírica y rudimentaria sin estándares, incluidos estándares de productividad, y no tenía suficiente capacitación para su personal. Quedó claro que no era así. El mal desempeño laboral pone a las cooperativas en riesgo de contratar personas que no tienen el perfil o los conocimientos adecuados para realizar el trabajo de manera efectiva. La finalidad del estudio fue analizar la administración de personal en términos de capacitación, desempeño laboral del recurso humano en las cooperativas RTML Manta-Ecuador. Población de muestra = 35 personas. Los resultados mostraron que hay una fuerte relación entre el performance y el adiestramiento laboral.

En ese mismo sentido Según Barona (2023), Es fundamental que las instituciones públicas en Ecuador dispongan de funcionarios altamente competentes y en constante formación para que puedan adaptarse a las cambiantes dinámicas de las actividades gubernamentales y satisfacer las necesidades de la sociedad. Por consiguiente, es esencial examinar el impacto de la educación continua de los empleados públicos, además de enfatizar la importancia de fomentar la motivación dentro de la organización, con el objetivo

de contar con un personal cualificado y hábil para desarrollar sus capacidades. En esta perspectiva, el propósito de la investigación radica en evaluar los elementos que componen la formación pública y su predominio en la capacitación de los empleados públicos. El enfoque metodológico empleado es explicativo, utilizando datos recopilados mediante encuestas realizadas a los empleados para analizar las relaciones de trabajo en el INE y Censos de Tungurahua, así mismo para señalar las desventajas. El producto que se busca es el reconocimiento y el refuerzo de programas destinadas a su capacitación continua.

A nivel nacional se consideramos las investigaciones, de Espinoza Rosales (2010) quien aborda la importancia de la transformación de las costumbres en el campo educativo, específicamente en el contexto del trabajador de (FEBAN). El autor propone la introducción de un "Programa de Capacitación" con el propósito de abordar las deficiencias identificadas en un diagnóstico previo. Este programa de capacitación tiene como objetivo desarrollar propuestas de cambio en FEBAN. Coadyuvando al logro de sus objetivos de FEBAN. logrando mejoras en el rendimiento del sistema bancario.

Por otra parte, Changuán, (2020) señala que el propósito de esta investigación bibliográfica es destacar la relevancia de la capacitación del personal. Esto se logrará analizando la relación existente entre la formación del talento humano y el rendimiento corporativo, así como al examinar y explicar el papel fundamental que desempeña este aspecto y el logro exitoso de las empresas. También destaca las habilidades que debe poseer un empleado para tener éxito y desempeñarse eficazmente en cualquier trabajo requerido. La metodología se fundamentó en una investigación bibliográfica, se consultaron publicaciones digitales procedentes ampliamente reconocidas, y se aplicaron los lineamientos conforme a las recomendaciones de la normativa pertinente.

Por último, Reyes (2018), firma que su estudio se basó en la recopilación de información relacionada con los procedimientos de manejo de los funcionarios de Chancay el desempeño laboral de los funcionarios municipales de Chancay. se aplicó un cuestionario a 120 funcionarios municipales para obtener las percepciones y opiniones de su desempeño laboral utilizando el estadístico rho de Spearman para probar la hipótesis, y el valor de p fue 0.000, lo que determino el rechazó la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alternativa. Esto indica que la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de los funcionarios es estadísticamente significativa al nivel de significancia del 5%. El estudio

concluyó que la gestión de recursos humanos en el gobierno municipal de Chancay está relacionada con el ejercicio de los funcionarios. Cuanto mejor sea la gestión de recursos humanos, mejor será el rendimiento de los servidores públicos. Esto sugiere que invertir en capacitación y mejora en la dirección de recursos humanos puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral de los funcionarios municipales. En resumen, el estudio demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de los funcionarios municipales de Chancay.

1.5 Marco conceptual

A continuación, presentamos a diferentes investigadores que sustentan el marco conceptual del estudio exponiendo los conceptos relacionados con la gestión de la capacitación como:

Pinos (2023), afirma que su estudio tiene como objetivo examinar la fragilidad del derecho al aprendizaje consecutivo de los empleados públicos, tal como se define en la Constitución y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Girón durante el período 2019-2021. La metodología empleada se basa en un enfoque descriptivo, cuantitativo y correlacional. La muestra consistió en 48 servidores públicos que formaban parte del GAD cantonal de Girón-Azuay. La finalidad primordial de este estudio fue analizar la relación entre la formación continua de los servidores públicos y la posible violación de los derechos establecidos en la Constitución y la LOSEP. Además, se consideraron variables de control, como el género, la edad y la experiencia laboral, utilizándose la estadística inferencial para el análisis. Los resultados revelaron que participaron 42 servidores públicos, con una edad promedio de $40,31 \pm 10,19$ años. El 55% eran hombres, y el 43% había recibido entre 1 y 2 sesiones de formación. Además, el 36% informó que ocasionalmente experimentaba problemas con los clientes debido a la falta de formación, y el 52% sentía que se les había denegado su derecho a recibir formación. Según el análisis de Rho de Spearman, se encontró una correlación moderada positiva ($r = 0,438$, $p = 0,004$) entre la vulneración del derecho y la formación, lo que indica una relación significativa entre estas variables. En resumen, en concordancia con la Constitución y la Ley Orgánica del Servicio Público, este estudio pone de manifiesto que muchos servidores públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Girón-Azuay han visto comprometido su derecho a recibir una formación continua.

A juicio de, Hidalgo, et., al. (2019) Sostienen que el objeto de la investigación se centró en evaluar la efectividad de un programa de formación en gestión de recursos humanos dirigido a las cooperativas de taxis en Manta, Ecuador, a través de un enfoque explicativo. Se empleó la prueba t de Student en el análisis estadístico realizado antes y después de la capacitación. La conclusión principal señaló que el programa de capacitación resultó altamente eficaz. Esto significa que los individuos que participaron en la formación poseían las habilidades mentales necesarias para gestionar de manera adecuada los procesos administrativos esenciales para el progreso de las cooperativas de transporte. Asimismo, estaban en capacidad de proporcionar servicios de alta calidad bajo el concepto de Manejo Activo. Este análisis contribuye a esclarecer la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas basadas en la rentabilidad productiva, con un enfoque en el fortalecimiento de políticas orientadas a mejorar la calidad de vida.

Según, Barona (2023), puntualiza la significación de los organismos públicos en Ecuador tengan empleados altamente competentes y que se mantengan en constante formación. Esto les permitirá adaptar sus labores a la objetividad colectiva y a los cambios constantes en el desempeño de las tareas públicas. Por lo tanto, se considera esencial examinar cómo la carrera en el servicio público influye en la educación continua de los servidores. También es crucial reforzar las políticas de incentivos para garantizar que la organización cuente con personal calificado capaz de desarrollar habilidades que mejoren su desempeño y beneficien a la entidad. El propósito de esta investigación es evaluar los componentes que componen la profesión del servicio público y cómo impactan en el desarrollo constante de los funcionarios públicos. Para llevar a cabo esta investigación, se emplea una metodología explicativa con un enfoque cualitativo y se utilizan métodos teóricos. Se recopila información a través de encuestas dirigidas a los servidores del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Tungurahua. Estas encuestas permitirán analizar las condiciones laborales en dicha institución y detectar las deficiencias en la carrera del servicio público. El objetivo es identificar y reforzar políticas que fomenten y estimulen la formación continua, lo que, a su vez, mejorará el rendimiento laboral de los servidores públicos. Este enfoque contribuirá a elevar la calidad de los servicios proporcionados por las instituciones públicas.

De acuerdo con CLAD, (2023) quienes manifiestan que las administraciones públicas en todo el orbe afrontan la necesidad de llevar a cabo cambios internos

significativos para abordar las profundas implicaciones económicas, sociales y políticas del siglo XXI. Estos cambios desafían las fronteras y dimensiones tradicionales de los países. Los fenómenos políticos, económicos, tecnológicos y culturales que conocemos han modelado la burocracia estatal heredada del siglo pasado. Según el documento titulado "Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI", aprobado por el XL Directorio del CLAD en 2010, se destaca que uno de las fundamentales necesidades de los países iberoamericanos es promover el desarrollo social, económico, político y ambiental. Este objetivo es alcanzable a través de la administración pública, siempre y cuando esta aborde los cambios con el propósito de aumentar la eficiencia, la eficacia y el enfoque democrático en su proceso de modernización. Uno de los cinco objetivos fundamentales establece que la administración pública debe enfocarse en mejorar la profesionalización de sus empleados públicos, mediante la capacitación y la reforma. De esta manera, la administración pública estará mejor preparada para operar con habilidad y adoptar un enfoque empresarial en respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Por otra parte, la Carta Iberoamericana de Innovación en la Administración Pública, adoptada en 2020 durante la XIX Conferencia Ministerial Iberoamericana sobre Administración Pública y Reforma del Estado, enfatiza que uno de los motores principales de la innovación en la administración pública es la profesionalización de los puestos estratégicos en las instituciones públicas.

Por otra parte, Arias et.al. (2023). Manifestaron que en su investigación, se llevaron a cabo análisis relacionados con la dirección del recurso humano como un aporte esencial al desarrollo de los negocios. La determinación fundamental de la investigación era analizar cómo el talento humano se erige como el principal motor en las organizaciones. Para tal fin, se emplearon diversas fuentes, incluyendo documentos, revistas y sitios web. Entre los temas abordados se encontraban los conceptos esenciales relativos al factor humano, su proceso de formación, la importancia del factor humano como componente principal, aspectos vinculados a la formación, el crecimiento del personal y los causas que influyen en la eficiencia laboral. Los resultados de este análisis resaltaron la educación y el entorno laboral como factores primordiales en la gestión del talento humano. Además, se hizo referencia a la autora de un trabajo de investigación, como un punto de referencia en este contexto. También se mencionó a EP PETROECUADOR, que, a pesar de su tamaño considerable, se encontraba en la necesidad fundamental de enfocarse en la formación de su personal.

De la misma forma, Durán & Martínez (2020) argumentan sustentarse en los principios teóricos de la investigación relacionada con el crecimiento del talento humano. En la actualidad, las empresas se enfrentan al desafío de expandirse tanto en mercados nacionales como internacionales, y constantemente actualizan los conocimientos que brindan a sus empleados, ya que la necesidad de capacitación y educación es un paso esencial en el entorno laboral siendo fundamental para asegurar la competitividad. La elección de la formación y su estructura subyacente es un aspecto crucial. Por ejemplo, la comunicación juega un papel fundamental en sus múltiples fases, las ciencias aplicadas (TIC) son herramientas esenciales para proporcionar información de la empresa a sus empleados permitiéndoles recibir información de manera efectiva y rápida, lo que a su vez contribuye a mejorar la calidad general de la gestión. Es evidente que las organizaciones deben tomar medidas en el marco del desarrollo del colaborador. Por lo tanto, existen diversas opciones de preparación, entre las cuales se destacan los cursos de formación en línea, que ofrecen numerosas ventajas, como flexibilidad en los horarios y una mayor accesibilidad. Además, la educación en línea promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico

Del mismo, Raigoso (2021) Se respalda en los fundamentos teóricos de la investigación relacionada con el desarrollo del talento humano. Actualmente las organizaciones se encuentran ante el reto de ingresar a nuevos mercados tanto locales como internacionales, y constantemente actualizan sus conocimientos que brindan a sus empleados. Esto se debe a que la capacitación y la educación son pasos cruciales en el entorno laboral para asegurar la competitividad. La elección del canal de formación y su estructura subyacente es un aspecto de gran importancia. Por ejemplo, la comunicación desempeña un papel fundamental en diversas etapas, y el conocimiento de la información y la comunicación (TIC) son herramientas para proporcionar información de la empresa a los empleados, permitiendo los recibir información de manera eficaz y rápida, y tomar medidas para garantizar la calidad en la gestión general. Es evidente que las organizaciones deben emprender medidas relacionadas con el desarrollo de su personal. Por esta razón, existen diversas formas de prepararse, y se destacan los cursos de formación en línea, que ofrecen numerosas ventajas, como flexibilidad en los horarios y una mayor accesibilidad. Además, la educación virtual contribuye a mejorar las habilidades de pensamiento crítico

A juicio de Oza, S., M. (2021). Plantea que el conocimiento sobre sistemas informáticos que buscan diseñar y aplicar el conocimiento relacionado con la inteligencia humana, se

refiere a un campo de la informática que se dedica a emular el comportamiento inteligente en las computadoras y la capacidad de las máquinas para imitar la inteligencia humana. Con la creciente presencia de la inteligencia artificial, muchas organizaciones contemporáneas se enfrentan a la necesidad de reestructurarse. Varias empresas de alcance global reconocen que su estructura organizativa actual no es óptima, pero algunas ya han identificado medidas para cambiarla. Adaptarse al entorno global en constante cambio se ha convertido en una tarea crítica en la actualidad, y las organizaciones deben invertir en su personal para asegurarse de que no queden rezagadas. Las habilidades superiores de los empleados influyen en cuándo, cómo y dónde desempeñan sus funciones. Aunque no podemos igualar la velocidad del progreso y la globalización, podemos invertir en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores para mejorar su resistencia. Igualmente, relevante es fomentar la capacidad de aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades para mantenerse actualizado y ser empleable.

A juicio de Granada, et al. (2021) quienes sostienen que su investigación se centró en ofrecer recomendaciones para optimizar los procedimientos de abstracción, formación y educación en el área de personal de Skema Promotora S.A. La relevancia de este enfoque radica en el desarrollo de los recursos humanos, que constituyen la base fundamental para el crecimiento y éxito de cualquier organización. Actualmente, Skema Promotora S.A. está llevando a cabo un proceso de introducción, formación y cualificación que presenta notables deficiencias, las cuales afectan tanto a la contratación como al crecimiento de su personal permanente. Para abordar estos desafíos, se han aplicado metodologías cualitativas y métodos inductivos. para comprender el contexto interno como externo del proceso en cuestión. A partir de este análisis, se identificaron áreas clave en las que se debería enfocar para implementar tácticas y prácticas que contribuyan a mejorar el talento en la organización como consecuencia de este esfuerzo fue la formulación del plan táctico diseñado para mejorar los procedimientos de incorporación, educación y adiestramiento del personal de la empresa. El objetivo principal de este plan era mejorar el performance de los empleados, el employe centricity, fomentar un entorno laboral positivo y fortalecer la capacidad para competir de la empresa en el entorno global.

Por último, Herrera, et al. (2018) Argumentan que, Las variables del capital humano y el capital social en las unidades productivas estudiadas encontraron que la educación y formación, son los factores que más influyen en el desarrollo del capital social, estos

hallazgos demuestran la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en la región. Sin embargo, se requiere de un análisis más profundo para entender mejor la relación entre estos dos componentes y como se pueden implementar estrategias efectivas para fortalecer el capital social en estas unidades productivas.



Capítulo II: Planteamiento del problema



2.1 Descripción de la realidad problemática

Administración del talento se ha convertido en un componente fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones. En este contexto, el recurso humano se posiciona como una pieza clave dentro de la organización, y es esencial establecer un mecanismo que permita identificar, supervisar y guiar el avance de su labor. La inclusión de diversas funciones de dirección de talento Humano, este proceso tiene resonancia dentro de la organización, promoviendo un entorno laboral satisfactorio y contribuyendo a una cultura corporativa más sólida y saludable. En última instancia, esto se traduce en un aumento de la productividad y un mejor desempeño en el ámbito organizacional en un entorno que evoluciona constantemente, es dinámico y presenta demandas exigentes, las organizaciones y en particular, sus miembros deben demostrar la capacidad de adaptarse y cambiar para hacer frente a las transformaciones del mercado. Los conocimientos y habilidades que antes eran relevantes quedan obsoletos a la luz de la nueva realidad que surge en el contexto externo. Factores como las innovaciones tecnológicas, los cambios en la sociedad y la cultura, una dinámica disruptiva y nuevas formas de interactuar en la sociedad demandan un cambio profundo en la forma de pensar. Por lo tanto, es de vital importancia implementar procesos de formación, coaching y desarrollo que permitan a los empleados desaprender lo que ya saben y al mismo tiempo, aprender y adquirir nuevos conocimientos, métodos, herramientas y competencias que los preparen para abordar los complejos desafíos que se avecinan, mejorando su productividad. En este contexto, examinamos nuestra unidad de estudio, que corresponde al Gobierno Regional de Lima, establecido mediante la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales No. 27867 como una entidad pública con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia asignados, por las leyes N° 27783, ley N°27867 y ley N°27902 y sus modificatorias lo que marcó un paso importante en el proceso de descentralización y cuya finalidad es la de promover el desarrollo integral, sostenible inclusivo, competitivo y solidario de la región, alineado con la modernización, el enfoque territorial y la gestión de cuencas.

En la figura N°1 mostramos el ámbito de acción del GORE-Lima-Provincias ubicado estratégicamente en el centro de la franja costera y la zona alta de los andes del País. está integrada por las 09 provincias de lima (Barranca, Cajatambo, Ayón, Huaura, Huaral, Hurochirí, Canta, Cañete y Yauyos) excepto Lima metropolitana que tiene tratamiento como un gobierno Regional.

Figura N°1 Ubicación Geopolítica del GORE-Lima-Provincias



Nota: Ubicación geopolítica de las 09 provincias de la Región Lima-provincias - INEI

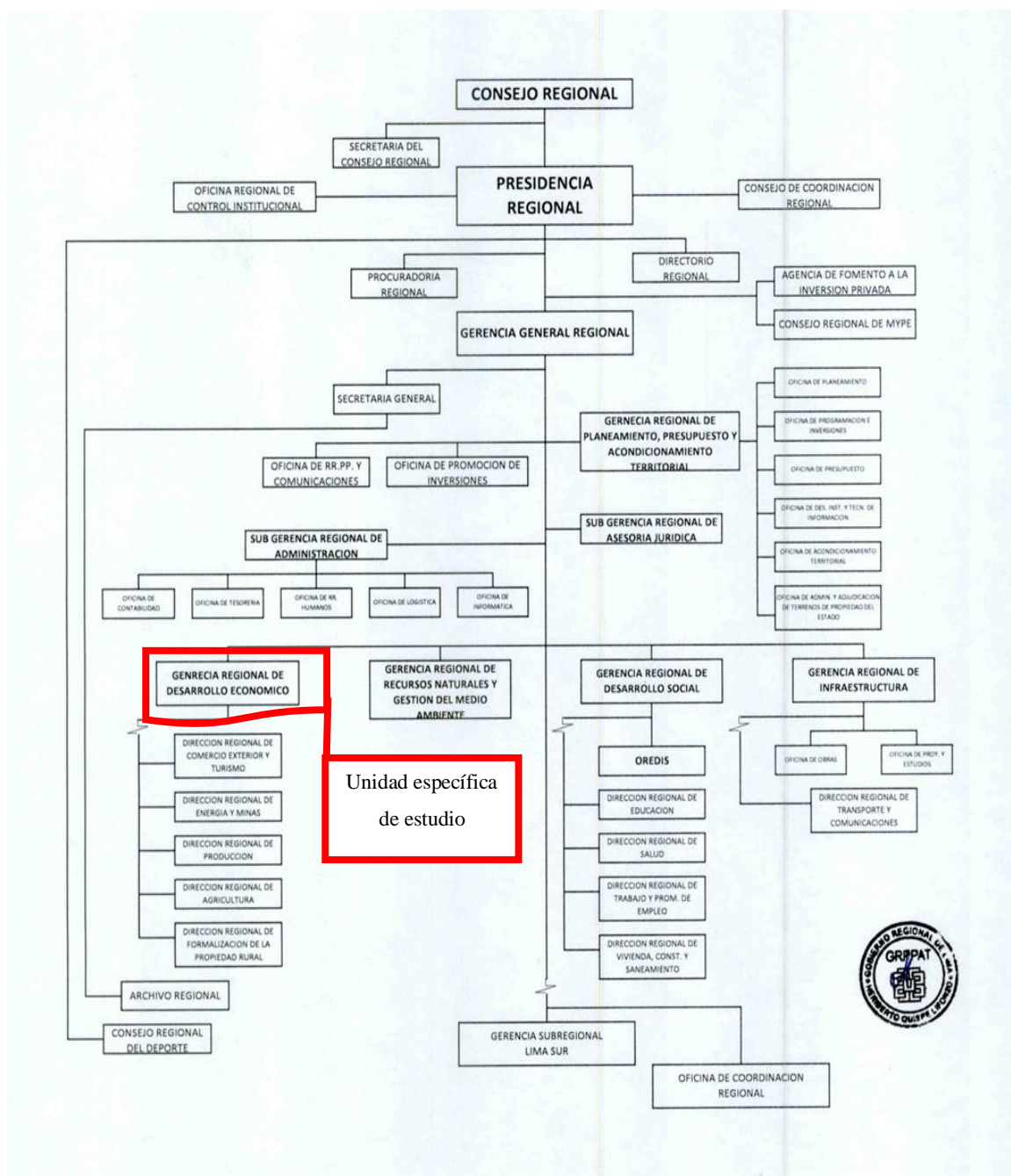
Caracterizada por el mayor desarrollo las provincias del eje costero consideradas como ciudades dormitorio ya que la migración de la población andina tiende a establecerse

provisionalmente en la periferia de dichas ciudades en contraposición con las provincias de la zona andina, debido al menor desarrollo de su infraestructura de comunicaciones.

La unidad específica que analizamos la ubicamos en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, compuesta por 120 profesionales de diversas disciplinas. Estos profesionales tienen la responsabilidad de coordinar y supervisar investigaciones o estudios que contribuyan a impulsar el desarrollo económico. Además, planifican, coordinan, ejecutan y supervisan programas y proyectos de apoyo directo o indirecto para el desarrollo de la micro y pequeña producción, así como para apoyar a las comunidades campesinas en la región. Así mismo, es importante mencionar el estudio llevado a cabo por el INEI en el período de enero a junio de 2021, Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en el Sector Público. En dicho estudio, los gobiernos regionales ocupan el penúltimo lugar en términos de desaprobación, con un 78.2% de desaprobación (julio-diciembre 2019), experimentando una disminución de 0.4 puntos porcentuales en el período (julio-diciembre 2020). Esto refleja la falta de confianza o la escasa confianza que la población tiene en sus gobiernos regionales, y solo están por encima de los partidos políticos y el Congreso de la República. Explicar las causas detrás de esta desconfianza abrumadora es un desafío complejo, ya que involucra diversos aspectos relacionados con la gestión de estas instituciones. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y recursos, hemos enfocado nuestro trabajo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE), del Gobierno Regional de Lima de la cual formamos parte y tenemos un conocimiento más completo de su situación. Para ello, debemos manifestar que no existía ningún tipo de capacitación dirigida a los profesionales de las diferentes áreas de dicho organismo solo se contaba con programas de capacitación orientados a los usuarios de los proyectos de inversión y que algunos cursos que se programaron el año anterior fueron auto financiados es decir se financiaban con cooperación interinstitucional o sino con la cooperación técnica internacional. Motivo por el cual se generó un conflicto de intereses al interior de la organización ya que si bien es cierto la principal función de RRHH es mantener actualizado en conocimientos al talento humano y no lo realizaba, por desidia o desconocimiento y la repuesta que siempre repetían, estamos en proceso de adecuación a la ley servir. Ante esta situación se decidió como una iniciativa de la GRDE plantear un programa de capacitación orientado a las necesidades de capacitación del personal de esta gerencia que sirva como modelo para aplicarlo a nivel institucional teniendo como referencia las capacitaciones

realizadas el año anterior y cuya data de evaluación ex ante y ex post teníamos en archivos. Este modelo se adecuaría luego de haber sido integrados a la ley SERVIR.

Figura N°2 Estructura Orgánica del GRE-Lima-Provincias



Nota: GORE-Lima Provincias-Gerencia Regional de Desarrollo Económico

En la figura N° 2 se observa la estructura orgánica del GORE-Lima-Provincias en donde ubicamos a nuestra unidad específica de estudios a la GRDE (Gerencia Regional de Desarrollo Económico que es un órgano de línea encargado de las diversas áreas de

desarrollo económico regional tales como la industria, el comercio, la promoción de las exportaciones, el turismo, la artesanía, la pesca, la minería, la energía, los hidrocarburos, la agricultura y las micro y pequeñas empresas. Su función principal es diseñar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las políticas públicas relacionadas con las áreas mencionadas. Para llevar a cabo estas tareas, cuenta con cinco unidades orgánicas: DRP, DRCEyT, DRFPR y DRA. Además, cuenta con un equipo de 120 profesionales especializados en las diferentes áreas para cumplir con las funciones asignadas a este órgano de línea.

De la data del año anterior (evaluaciones ex ante y ex post) efectuadas a los 120 profesionales que integran la gerencia se extrajeron las frecuencias de las causas del problema de gestión de la capacitación las que enumeramos a continuación:

- Personal desmotivado
- No se cuenta con el DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación)
- No tienen el PDP (Plan de Desarrollo de Personas)
- RR.HH. no capacitado
- RRHH. con mínima experiencia
- Mapeo de Puestos de trabajo recién está en proceso (El Gobierno Regional de Lima está en proceso de transición al sistema del régimen SERVIR)
- No existe formatos gestión de la capacitación (planificación, implementación y evaluación)
- No hay Plan de capacitación.
- RRHH carece de habilidades sociales.
- RRHH adolece de habilidades blandas
- No hay estandarización de los procesos de capacitación

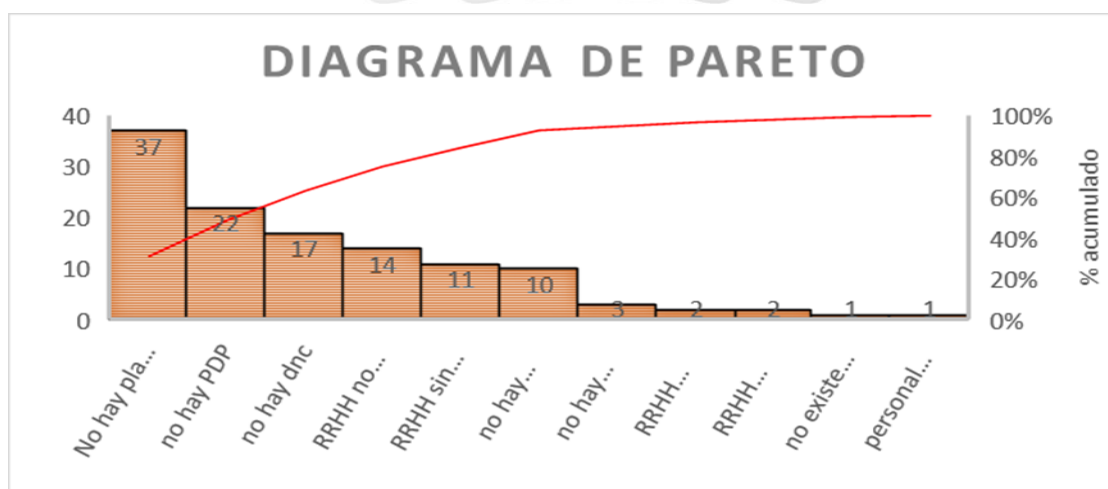
Estas frecuencias las agrupamos y las clasificamos en las cuatro etapas que conforman nuestro proceso de capacitación, las que observamos en el cuadro N°3 tabla de frecuencias de fallas en el proceso de capacitación.

Tabla N°1 Frecuencia de fallas en el proceso de capacitación

causas		frec	%	f/acum	%/acum
1	No hay plan de capacitación	37	30.8	37	30.8
2	No hay PDP	22	18.3	59	49.17
3	No hay DNC	17	14.17	76	63.3
4	RRHH no capacitados	14	11.57	90	75
5	RRHH sin experiencia	11	9.17	101	84.17
6	No hay mapeo de puestos	10	8.3	111	92.5
7	No hay formatos de capacitación	3	2.5	114	95
8	RRHH carente de habilidades blandas	2	1.6	116	96.67
9	RRHH carente de habilidades sociales	2	1.6	118	98.3
10	No existe estand. de los procesos de capacitación	1	0.8	119	99.16
11	Personal desmotivado	1	0.8	120	100
total		120	99.61		

Nota: En el cuadro se muestra la secuencia de fallas en el proceso de capacitación Gerencia Regional de desarrollo Económica

En la tabla N° 1 mostramos la cantidad de fallas en orden descendente con sus respectivas frecuencias, así como sus porcentajes los que afectan el proceso de gestión de la capacitación en él se aprecia que 5 son las causas (no hay plan de capacitación, no hay plan de desarrollo de personas, no hay diagnóstico de necesidades de capacitación, el RR.HH. no está capacitado y RR.HH. sin experiencia) que acumulan aproximadamente el 80% de las fallas, del mismo modo en figura N° 3 mostramos en forma grafica (diagrama de pareto), en la que visualizmos las causas mas representativas del problema de la capacitacion .

Figura N°3 : Diagrama de Pareto

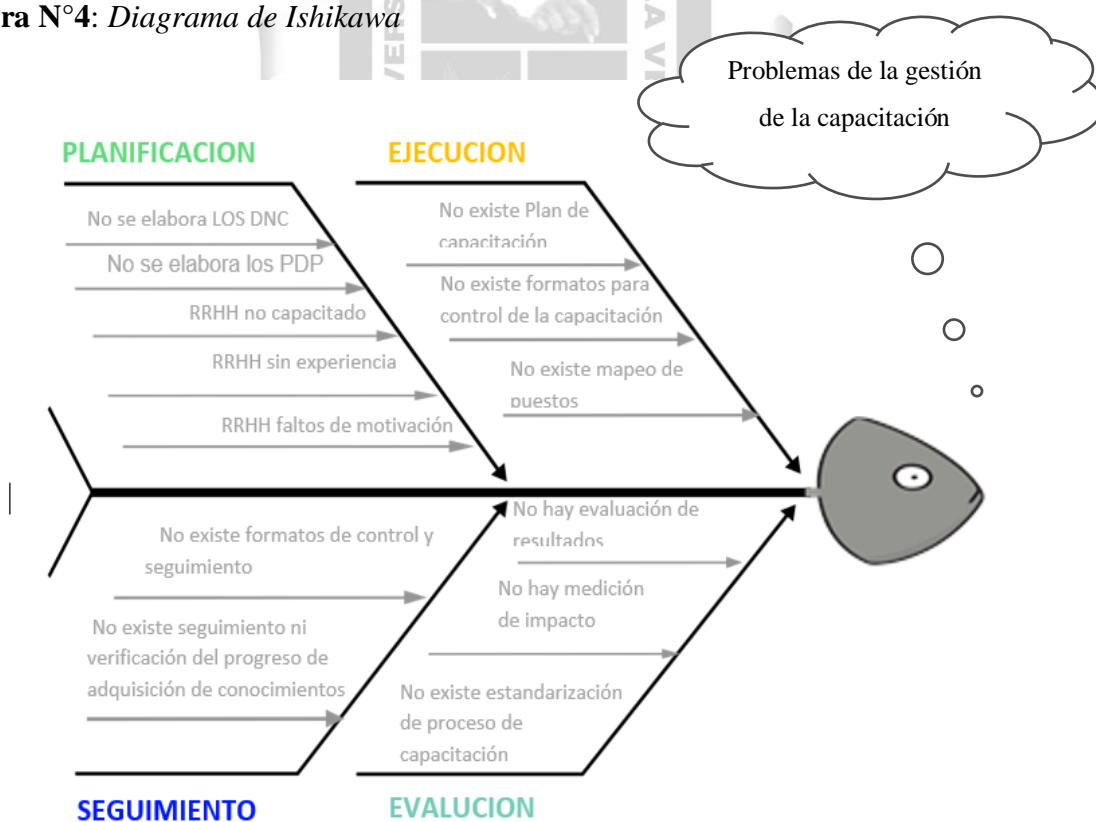
Nota: la grafica muestra que 5 son las causas que simbolizan el 80% de las fallas en la Gestion de la capacitacion Gerencia Regional de Desarrollo Economico

Como se detallo en el cuadro frecuencia de fallas ,la expresion grafica de dicho cuadro es la figura N°3 en la que se visualiza en forma clara que 5 son las causas que representan el 80% de las fallas que afectan el proceso de direccion de formacion del recurso humano.

Siguiendo en el mismo orden de ideas representamos la figura N°3 conocido con el nombre de diagrama de ishikawa herramienta ampliamente conocida que nos permite identificar y analizar las posibles causas de variacion en el proceso ,para nuestro caso se agruparon en trs etapas que conforman el ciclo de capacitacion según SERVIR .

Como se menciona anteriormente explicamos en forma resumida lo que tratamos de expresar en la figura N°3 en la que representamos las 11 causas agrupadas en las tres etapas (Planificacion ,ejecucion, evaluacion y seguimiento) que conforman el proceso de gestion de la capacitacion y la forma que interactuan entre ellas ,lo que nos a permitido tener una

Figura N°4: Diagrama de Ishikawa



Nota: en la grafica se observa el diagrama de Ishikawa donde se muestran las diferentes causas por la que atraviesa el proceso de capacitacion las que fueron agrupadas en 4 grupos para un mejor manejo de estas,

perspectiva mas amplia para determinar el problema principal. Debemos señalar que en el diagrama de ishikawa se ha desdoblado la etapa de evualucion y seguimiento que creemos muy importante, sea independiente a la etapa de evaluacion .

Formulación del problema general y específicos

2.2 Formulación del Problema General y Específicos

Problema General

¿De qué manera la implementación del proceso de gestión de la capacitación contribuirá a mejorar el desempeño del personal talentoso de la GRDE del GORE Lima Provincias?

Problemas Específicos:

Problema específico 1: ¿Como las etapas de planificación, Ejecución y control afectan al proceso de gestión de la capacitación en la GRDE del GORE Lima Provincias?

Problema Especifico 2: ¿De qué manera la implementación del proceso de gestión de capacitación ayudará a cumplir con los objetivos institucionales de la GRDE del GORE Lima Provincias?

2.3 Objetivo general y específicos

Objetivo general: Identificar las razones que obstaculizan la puesta en marcha de un programa de gestión de capacitación y proponer directrices estratégicas para mejorar su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales de manera efectiva de la GRDE del GORE Lima Provincias.

2.4 Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar las causas que dificultan en la fase de planificación, ejecución y evaluación de la gestión de capacitación en la GRDE del GORE Lima Provincias.

Objetivo específico 2: Reconocer los componentes que dificultan la fase de planificación, ejecución y análisis de los resultados en el proceso de gestión de capacitación de la GRDE del GORE Lima Provincias.



Capítulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación



3.1 Justificación e importancia del estudio

El D.S. 004-2013-PCM (2013) Para ello se pide más mérito y flexibilidad a los funcionarios públicos, por lo que en el D.S. No. 004-2013-PCM (2013) En este sentido, el servicio civil meritocrático busca asegurar que la selección y el ascenso de los funcionarios públicos se basen en el mérito, es decir, en sus habilidades, conocimientos y competencias, y no en favoritismos o influencias políticas. Esta política busca promover la eficiencia y la transparencia en la administración pública, así como garantizar un mejor servicio a los ciudadanos. Además, busca promover la profesionalización de los funcionarios a través de la formación continua y el desarrollo de sus habilidades. En definitiva, el servicio civil meritocrático busca asegurar una gestión de recursos humanos basada en el talento y en la capacidad de los funcionarios, con el objetivo de lograr una administración pública eficiente y de calidad significa más profesionalismo y capacidad técnica en el servicio público. El término "procedimientos y estructuras organizativas" se refiere a procesos y la organización dentro de una entidad o institución. En el contexto del servicio civil meritocrático, se busca que estos procedimientos y estructuras se sustenten en la selección y promoción del personal basada en el mérito y no en el favoritismo político. El objetivo del servicio civil meritocrático es asegurar que los funcionarios públicos sean seleccionados y promovidos en función de sus habilidades, conocimientos y competencias, en lugar de relaciones políticas o influencias. Esta política busca mejorar la eficiencia y la transparencia en la administración pública, al tiempo que garantiza un mejor servicio a los ciudadanos. Asimismo, se busca fomentar la profesionalización de los funcionarios a través de la formación continua y el desarrollo de sus habilidades. En resumen, el servicio civil meritocrático busca gestionar los recursos humanos en función del talento y capacidad de los funcionarios, con el fin de lograr una administración pública eficiente y de alta calidad nacional nos da un mejor nivel de desarrollo como país.

3.2 Delimitación del estudio

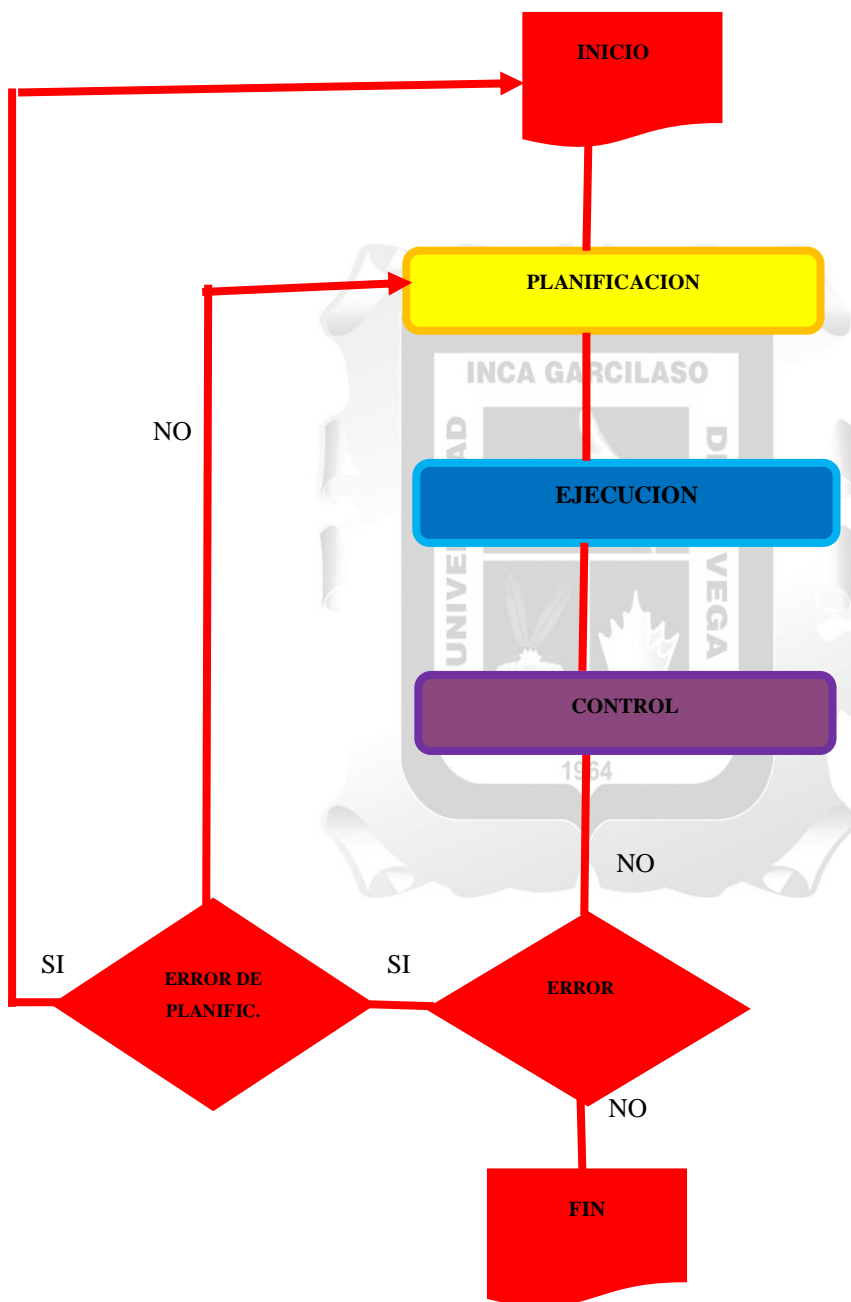
La presente investigación se circunscribe al proceso de gestión de la Capacitación de los servidores públicos de la Gerencia Regional de Desarrollo Regional del GORE Lima Provincias 2022 como parte de R.P.E. N° 141-2016-SERVIR-PE (2016) sobre aprobación e implementación, de las "Normas para la Gestión del proceso de Capacitación en las entidades Públicas". El proceso de capacitación fue financiado por el gobierno regional.

Capítulo IV: Formulación del Diseño

4.1 Diseño esquemático

A continuación, presentamos el diseño de mapa de procesos de gestión de la capacitación

Figura N° 5 Diseño esquemático del proceso de gestión de la capacitación



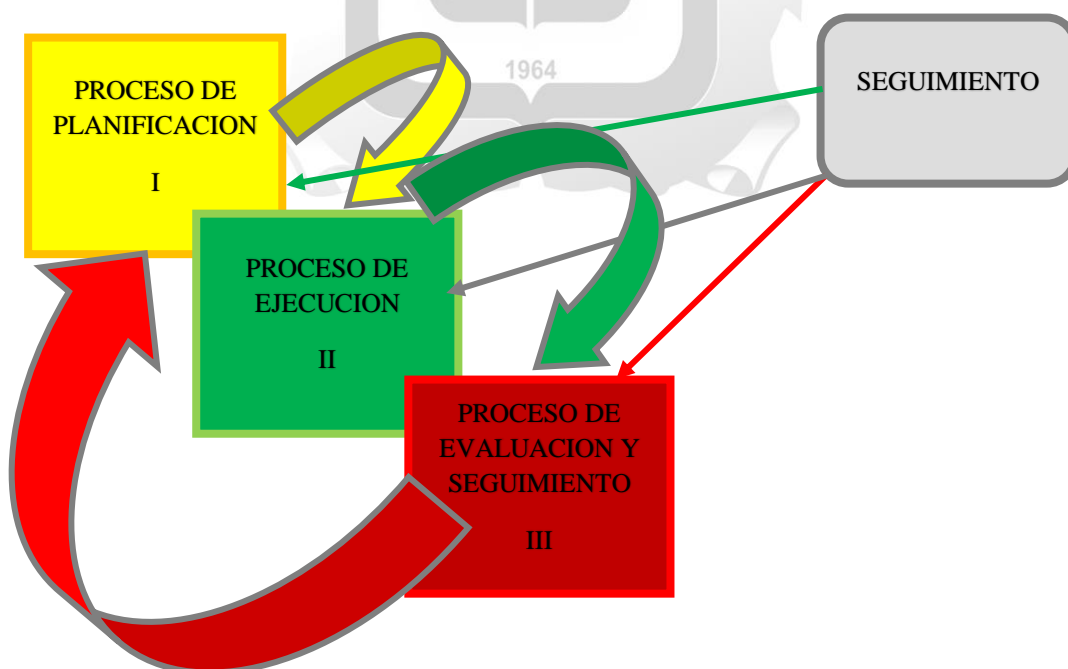
Nota: en la grafica se muestra el diseño del proceso de gestión de la capacitación en que no existía en la GRDE de la GORE Lima

En la figura N° 5 mostramos un breve resumen del proceso de gestión para la GRDE del Gobierno Regional de Lima Provincias, se inicia con la Planificación, que implica identificar las necesidades de capacitación del personal establecer los objetivos institucionales, los requisitos básicos para el requerimiento del personal, evaluación del desempeño del personal para identificar problemas en el sistema y en la interacción humana finalmente se realiza el informe de resultados.

La siguiente etapa es la ejecución de la capacitación donde se resuelven las preguntas como: quien, como, que, donde, cuando cuanto y a quien debe ser capacitado. Finalmente se ejecuta la etapa de evaluación en la que se efectúa la verificación de los resultados, en caso que la evaluación sea negativa se regresa al proceso de planificación para identificar los problemas y realizar las correcciones necesarias. En caso que la evaluación de resultados es positiva se regresa a al inicio del sistema completando el circuito de mejora continua.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Figura N° 6 Diagrama del proceso de gestión de la Capacitación alineados al proceso Deming



Nota: en la gráfica se observa el proceso de gestión de la capacitación adaptado del ISO 10015 y cumpliendo con la norma RPE N°141-2016 Servir

En grafico N° 6 se puede advertir los tres procesos de gestión de la capacitación que interactúan entre sí, este diseño fue adaptado de la norma ISO 10015 teniendo en consideración la RPE N°141-2016-PE Directiva “Normas para la Gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas “. Así mismo el proceso de capacitación interactúa con el proceso de gestión del rendimiento que brinda información sobre el rendimiento del servidor público que servirá de insumo para la planificación de los procesos de capacitación esta manera ,continuación paso a describir en forma resumida los procesos:

Planificación: El inicio del proceso de capacitación tiene como objetivo identificar y comprender necesidades de capacitación en función de los objetivos estratégicos. El propósito es establecer las principales acciones de formación que se llevarán a cabo durante el período fiscal. Esto implica la creación del Comité de Planificación de la Capacitación, la concienciación sobre la importancia de la formación, el desarrollo del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) y la elaboración del PDP (Plan de Desarrollo Personal).

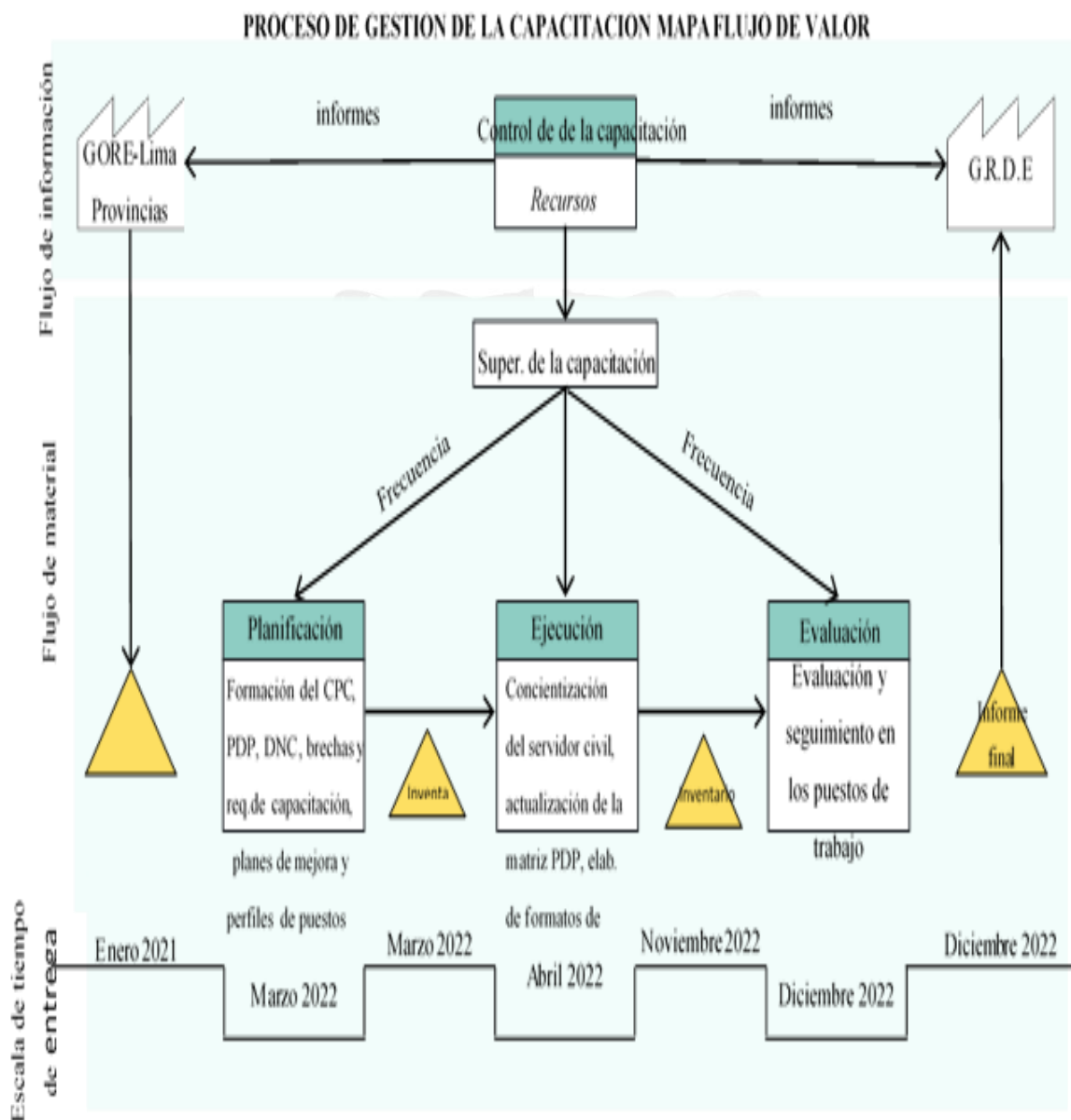
Ejecución: En esta fase, se registra la información en documentos como la Matriz de Ejecución del PDP y otros formatos de capacitación. También implica verificar los criterios de calidad, contratar proveedores de capacitación, establecer compromisos o penalidades para los beneficiarios y establecer reglas para realizar cambios en el PDP.

Evaluación: En esta etapa se cuantifican los resultados de la capacitación. Se dividen en cuatro categorías: Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto. La evaluación de la satisfacción, los conocimientos adquiridos, los efectos y el grado de competencia o conocimientos adquiridos dependerá del objetivo y la naturaleza de la capacitación. Todos los procesos de capacitación en organismos públicos deben seguir la Directiva mencionada anteriormente, que regula el proceso de capacitación. Por lo tanto, es necesario describirlos iterativamente.

En el cuadro N°7 que sucede a continuación se muestra una adaptación de la línea de tiempo del proceso de gestión de la capacitación SERVIR, donde grafica sus procesos (Planificación, Ejecución y Evaluación) y los insumos requeridos para cada proceso y la forma como interactúan para generar valor al proceso de Gestión de la Capacitación, así mismo puede visualizar lo que se expuso en los diagramas de Ishikawa y Pareto en donde

las 05 causas que están representadas en el proceso de planificación representan el 80 % de fallas en el proceso de capacitación lo que afectara a todo el proceso capacitación.

Figura N°7 Mapa de flujo de valor del proceso de gestión de la capacitación



Nota: figura que muestra el mapa de flujo de valor para el proceso de gestión de la capacitación adaptación de la línea tiempo del proceso de capacitación-SERVIR



Capítulo V: Prueba de Diseño

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Se ofrece una solución a la problemática descrita, apoyándose en el logro de la meta establecida en el objetivo general para la GRDE del Gobierno Regional

Figura N°8 Funciones en cada etapa del proceso de capacitación



Nota: los tres procesos que compone la gestión de la capacitación tomado con el detalle de las acciones a cumplir en base a iso10015 y SERVIR.

En la figura N°8 se detalla las acciones a realizar por cada etapa del proceso de capacitación en congruencia con la Directiva P.E. N°141-2016-SERVIR/PE en la que se considera el desarrollo del proceso de capacitación en 03 etapas planificación, ejecución y

evaluación. Así mismo debemos afirmar que los puntos establecidos en el diagnóstico que corresponde a la etapa de planificación de la figura 8 no se realizaban, como se mencionó en la problemática los profesionales de la GRDE, no eran capacitados por desconocimiento de las funciones específicas de la GRH y de la directiva antes mencionada argumentando que todavía estaban en proceso de adecuación a la Ley SERVIR.

Esta situación nos obligó a iniciar el proceso de planificación de la capacitación, adecuando los procesos a la directiva antes mencionada.

Para obtener la primera data se ejecutó el diagnóstico de la situación del staff de profesionales de la gerencia como se detalla en la figura antes mencionada.

De acuerdo al primer objetivo específico La dificultad en la fase de planificación, ejecución y evaluación de la gestión de capacitación en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRDE) del Gobierno Regional de Lima Provincias puede ser causada por varios factores, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

Falta de recursos: La falta de recursos financieros, materiales y humanos puede dificultar la planificación, ejecución y evaluación de la gestión de capacitación. Sin los recursos necesarios, es difícil diseñar programas de capacitación adecuados, contratar facilitadores o formadores competentes y llevar a cabo una evaluación efectiva de los resultados obtenidos.

Falta de liderazgo y compromiso: Si no existe un liderazgo fuerte y comprometido por parte de los responsables de la GRDE, es probable que la gestión de capacitación no sea una prioridad y no se le dedique el tiempo y esfuerzo necesarios. Esto puede resultar en compromisos poco claros, falta de motivación del personal y falta de seguimiento en la implementación de las actividades de capacitación.

Falta de coordinación interinstitucional: La GRDE puede tener dificultades para coordinar con otras instituciones relevantes en la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación. Esto puede deberse a la falta de comunicación efectiva, a intereses divergentes entre las instituciones o a la falta de acuerdos claros sobre responsabilidades y roles.

Falta de diagnóstico de necesidades: Si no se realiza un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de la GRDE, es posible que se planifiquen y ejecuten actividades que no sean relevantes ni efectivas para mejorar las competencias y habilidades requeridas. Esto puede resultar en una pérdida de recursos y tiempo.

Falta de seguimiento y evaluación: Si no se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados y efectividad de las actividades de capacitación, es difícil conocer si se están alcanzando los objetivos planteados. La falta de información sobre los resultados puede dificultar la toma de decisiones para mejorar y ajustar las estrategias de capacitación.

En suma, las dificultades en la fase de planificación, ejecución y evaluación de la gestión de capacitación en la GRDE del GORE Lima Provincias pueden ser causadas por la falta de recursos, liderazgo y compromiso, coordinación interinstitucional, diagnóstico de necesidades y seguimiento y evaluación. Para superar estas dificultades, es fundamental contar con el compromiso y apoyo de los responsables de la GRDE, así como realizar una adecuada coordinación, diagnóstico y evaluación de las actividades de capacitación.

Para enmendar esta situación iniciamos el proceso de adecuación a la directiva SERVIR y elaborar el primer plan de capacitación 2022 orientado al personal en temas de gestión rural, gestión de proyectos de inversión evaluación de proyectos, fondo rotatorio y formación y trabajo en equipo.

Referente al segundo objetivo específico, se debe realizar una investigación exhaustiva y detallada sobre los desafíos y obstáculos que enfrenta el proceso de gestión de capacitación en la GRDE. Algunos posibles componentes que pueden dificultar esta fase son los siguientes:

Falta de recursos: Uno de los principales componentes que pueden dificultar el proceso de gestión de capacitación es la falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Esto puede limitar la capacidad de planificar, ejecutar y analizar la capacitación de manera efectiva.

Falta de personal capacitado: La falta de personal capacitado y con experiencia en la gestión de capacitación puede dificultar el proceso. Si el personal encargado de la planificación, ejecución y análisis de la capacitación no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios, es probable que no se logre obtener los resultados esperados.

Falta de planificación adecuada: Una mala planificación puede dificultar todo el proceso de gestión de capacitación. Si no se establecen claramente los objetivos, las metas, los plazos y los recursos necesarios, es probable que se enfrenten dificultades en la ejecución y el análisis posterior.

Falta de seguimiento y evaluación: La falta de un seguimiento adecuado durante la ejecución de la capacitación y la ausencia de una evaluación posterior pueden dificultar el análisis de los resultados. Sin la recopilación de datos y la evaluación de los mismos, no se puede determinar si la capacitación ha sido efectiva y si se han alcanzado los objetivos propuestos.

Resistencia al cambio: La resistencia al cambio por parte del personal y de la organización puede dificultar la implementación de la capacitación. Si existe una falta de motivación y compromiso por parte de los involucrados, es probable que se enfrenten dificultades durante todo el proceso.

Estos son solo algunos posibles componentes que pueden dificultar la fase de planificación, ejecución y análisis de los resultados en el proceso de gestión de capacitación en la GRDE del GORE Lima Provincias. Identificar y comprender estos componentes es esencial para poder implementar estrategias y acciones que permitan superarlos y mejorar el proceso de capacitación en la institución.

Con la presente propuesta se trató de poner orden en los procesos de capacitación que el GORE-Lima provincias ejecutaba, y se puso a consideración de Gerencia Regional de Desarrollo Económico para que después sea trasladada la propuesta a la alta dirección e integrada al proceso de planificación institucional, ya que el estudio solo considero a la GRDE del cual formábamos parte.

Conclusiones

El éxito de una organización precisa en gran proporción de la forma cómo se usan las habilidades de su talento humano. Es necesario que el proceso de adiestramiento del personal promueva el desarrollo personal y la mejora continua de sus competencias para asegurar el éxito de la organización y están estrechamente vinculados, el desarrollo personal es parte de la gestión por competencias y las personas competentes requieren desarrollo. Estos dos conceptos están entrelazados y a menudo son inseparables. A través de la implementación de procesos de gestión de la capacitación planificados y sistemáticos permitirán a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y al GORE-Lima provincias mejorar las capacidades, alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr los resultados esperados. La gestión de la capacitación desempeña un rol principal en la mejora de la capacidad del empleo público de una organización para crear y entregar valor en ese sentido el trabajo de investigación está orientado a la mejora continua del capital humano y entregar servicios que generen valor que beneficien a los usuarios de la región Lima-Provincias Tal como lo afirma Reyes Flores, (2018) “La dirección del talento humanos está vinculado con el desempeño laboral de los funcionarios del gobierno del municipio de Chancay. Es decir, a mayor capacitación mejor desempeño laboral.”

Referente al primer objetivo se realizaron el análisis exhaustivo del proceso actual de gestión de la capacitación en la organización. Esto consistió en la revisión de documentos, entrevista a todo el staff de profesionales y directivos, observar cómo se lleva a cabo una capacitación en la práctica.

Se identificaron las etapas del proceso de gestión de la capacitación que no se están cumpliendo. Esto implicó revisar su plan de capacitación existente (no existía ninguno), por consiguiente, no cumplían con ninguna de las etapas del proceso (diseño, ejecución, evaluación) y determinamos que las capacitaciones se realizan con improvisación (sin programación) analizamos las causas de estas deficiencias. Para ello, se utilizaron técnicas como el análisis de causa raíz, entrevistamos con los responsables de la gestión del recurso Humano y de los profesionales involucrados, revisamos los documentos y registros relacionados con el tema de capacitación y llegamos a concluir que la capacitación solo estaba considerada como un componente de los proyectos de inversión.

Se identificó si la falta de un plan de capacitación orientado a los profesionales de la organización es la causa principal de las deficiencias. Para ello, se compararon los objetivos organizacionales y las necesidades de capacitación de los profesionales y determinamos que no existe alineación entre ambos.

Se evaluó otras posibles causas que puedan afectar los procesos de gestión de la capacitación, como falta de recursos, falta de apoyo de la alta dirección, falta de seguimiento y evaluación, entre otras. Esto implicó analizar al detalle de todas las variables y factores involucrados en el proceso, analizando los resultados y elaborando un informe que contenía las causas identificadas y proponiendo como solución el plan anual de capacitación 2022 recalcando la importancia del proceso de gestión de la capacitación para mejorar la eficiencia y productividad del talento humano de la organización.

Para superar el segundo objetivo, se decidió iniciar el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación de la gerencia (DNC), esto se realizó utilizando la información recopilada de cursos de capacitación esporádicos que se habían llevado a cabo en el pasado. Además, se aplicó una evaluación de desempeño para obtener datos y opiniones sobre las áreas en las que los empleados de la gerencia necesitan mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto permitirá identificar de manera precisa las áreas en las que se requiere capacitación, para así diseñar programas de formación efectivos y acordes a las necesidades reales de la gerencia. De esta manera, se busca optimizar el proceso de capacitación y asegurar que se estén abordando los aspectos que realmente dificultan el desarrollo del personal.

Por último, mencionar que el proceso de gestión de la capacitación no se limita únicamente a la GRDE de la organización, sino que es una responsabilidad de toda la organización asegurarse de que los servidores públicos estén debidamente capacitados y actualizados en sus conocimientos y habilidades, si bien es cierto que la gerencia desempeña un papel importante en la planificación y ejecución de la capacitación, todas las unidades orgánicas y niveles jerárquicos dentro del gobierno regional deben participar en este proceso, porque cada área de la organización puede tener necesidades de capacitación específicas, por lo que es importante que todas sus unidades orgánicas trabajen juntas para identificar esas necesidades y desarrollar programas de capacitación pertinentes. En resumen, la gestión de la capacitación no es exclusiva de una gerencia en particular. Es una responsabilidad compartida por toda la organización para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados.

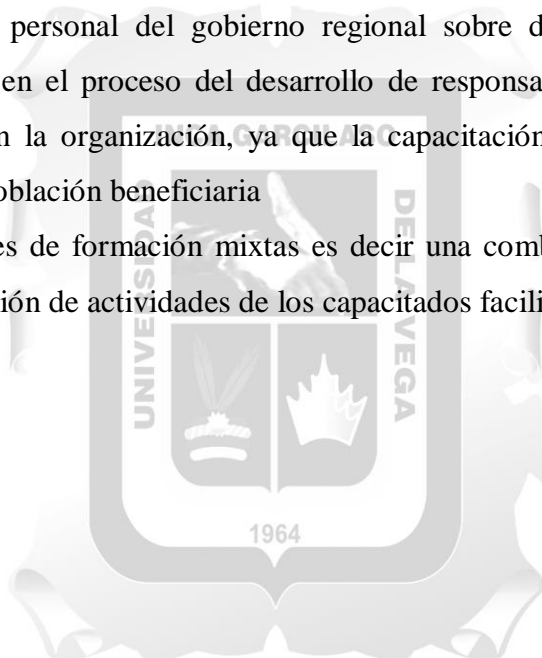
Recomendaciones

Fortalecimiento del proceso de gestión de la formación mediante el desarrollo de planes de entrenamiento dirigidos a los profesionales que forman parte del Gobierno Regional, abordando temas relacionados con proyectos, presupuestos, planificación estratégica y administración ejecutiva. Además, se busca promover la estabilidad laboral y proporcionar incentivos para aumentar la productividad de los empleados públicos

Consolidar el proceso de adecuación a la ley SERVIR, para que se realice una gestión adecuada del talento humano de la organización y de su proceso de gestión de la capacitación que está íntimamente ligada al proceso de gestión del rendimiento.

Concientizar al personal del gobierno regional sobre de la envergadura de la formación de personas en el proceso del desarrollo de responsabilidades que tienen los trabajadores públicos en la organización, ya que la capacitación mejora su rendimiento acercándolos más a la población beneficiaria

Plantear acciones de formación mixtas es decir una combinación de las acciones formativas con la ejecución de actividades de los capacitados facilitando su aprendizaje.



Referencias Bibliográficas

- 1.-Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral* (Vol. 102). CINTERFOR/OIT.
- 2.- Arias González, I.P., Guerrero Arrieta, K.G., Orozco Oro Arias González, I.P., Guerrero Arrieta, K.G., Orozco Orozco, W.H., Castro Barreno, G.J., & Caminos Manjarrez, W.G. (2023). *La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. zco, W.H., Castro Barreno, G.J., & Caminos Manjarrez, W.G. (2023). *La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* @BJ_J93zL92\$ vz9
- 3.-Balcázar, V. T. (2017). *La implementación de la Ley SERVIR durante el período 2013-2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios*. Pontificia Universidad Católica del Perú
- 4.- Barona Altamirano, E. P. (2023). *Carrera del servicio público y formación permanente de los servidores públicos* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- 5.- Castro Morí, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- 6.-CLAD, T. S. (2023) *Competencias estratégicas de los funcionarios públicos: liderazgo, trabajo en equipo y ética*.
- 7.- Changuán, M. P. O. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- 8.-Chiavenatto, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- 9.-Chiavenatto, I. (2011). Recursos humanos: edição compacta. In *Recursos humanos: edição compacta* (pp. 377-377).
- 10.-Durán-Solórzano, S. A., & Martínez-Minda, H. A. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud: Artículo de



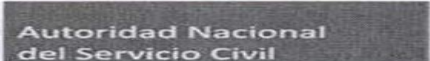
- revisión. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 3(6), 2-15.
- 11.-Espinoza Rosales, J. P. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*.
 - 12.-Gaspar-Castro María Fernanda (2021) *Polo del Conocimiento (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8, agosto 2021, pp. 318-329, ISSN: 2550 – 682X*
 - 13.-Hidalgo Cedeño, M. del M., Romero Zambrano, M., & Pazmiño Chica, V. (2019). *Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. CIENCIAMATRIA*, 6(10), 204-222
 - 14.-. Mitnik, F. y Coria, A. (2017). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Recuperado el [11 de diciembre de 2015]
 - 15.-Oza, S. M. (2021). Artificial Intelligence and Its Impact on HR Trends. *NOLEGEIN- Journal of Human Resource Management & Development*, 4(1).
 - 16.-Palma-Avellán, A. M. (2018). *Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(7), 52-69.
 - 17.-Raigoso Sánchez, K. N. (2021) *Importancia de la innovación tecnológica de la capacitación en el sector público colombiano*.
 - 18.-Trujillo Mendoza, Lucy Margarita (2023) Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, 2023: *Revista Transdisciplinaria del Saber*, ISSN: 2550 – 682X
 - 19.-Reyes Flores, N. C. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chancay*, 2018.
 - 20.- Vargas, Y., *et al.* (2023). Programa de inducción y entrenamiento para el nuevo personal de la empresa Fundación Fe y Alegría Colombia. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/55861>

- 21.-Yáñez Salgado, J. E. (2013). *Diseño de un plan de mejoramiento para el área de recursos humanos, en base a la norma ISO 10015, para la Empresa Cepeda Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, período 2013* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).



ANEXOS

Anexo N°1 Clasificación de Materiales de capacitación

  	
Anexo 4: Clasificación de Materias de capacitación	
Clasificación de materia de capacitación	Código de la materia
A. Planeamiento y Gestión del gasto	A1. Planeamiento estratégico presupuesto público A2. Inversión pública A3. Contrataciones A4. Contabilidad A5. Tesorería y endeudamiento público
B. Gestión institucional	B1. Modernización de la gestión pública B2. Gestión de recursos humanos B3. TICS B4. Administración B5. Control Institucional B6. Comunicaciones B7. Almacén, distribución y control patrimonial
C. Asesoramiento y resolución de controversias	C1. Asesoría jurídica C2. Defensa Legal del Estado C3. Resolución de Controversias
D. Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas	D1. Desarrollo económico D2. Desarrollo social D3. Infraestructura, transporte, comunicación D4. Gobierno D5. Recursos naturales, medioambiente y acondicionamiento y ordenamiento territorial D6. Orden interno, orden público y defensa nacional D7. Administración de bienes del estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la nación D8. Investigación, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica D9. Regulación D10. Rectoría de los sistemas administrativos
E. Prestación y entrega de bienes y servicios	E1. Desarrollo económico E2. Desarrollo social E3. Infraestructura, transporte, comunicación E4. Gobierno E5. Recursos naturales, medioambiente y acondicionamiento y ordenamiento territorial E6. Orden interno, orden público y defensa nacional E7. Administración de bienes del estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la nación E8. Investigación científica y desarrollo tecnológico
F. Fiscalización, gestión tributaria y ejecución coactiva	F1. Fiscalización, supervisión e inspectoría F2. Gestión tributaria F3. Ejecución coactiva
G. Operativa: prestación y entrega de bienes y servicios, gestión institucional, mantenimiento y soporte.	G1. Mantenimiento de equipos y maquinaria G2. Archivo G3. Trámite documentario G4. Orientación G5. Recepción telefónica
H. Asistencia y apoyo	H1. Conserjería H2. Mensajería H3. Asistencia administrativa
I. Dirección institucional	I1. Dirección política estratégica I2. Dirección Estratégica I3. Dirección operativa estratégica
J. Transversales	J1. Género J2. Interculturalidad J3. Derechos Humanos J4. Ética J5. Otros

Fuente: SERVIR Clasificación de materiales de capacitación

Anexo N°2 Matriz de Plan de desarrollo de Personas (PDP)



Anexo 3:
Matriz PDP

N°	ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA	PUESTO	NOMBRE DEL BENEFICIARIO DE CAPACITACIÓN	CANTIDAD TOTAL DE BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN	MATERIA DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	PRIORIDAD	NIVEL DE EVALUACIÓN	MODALIDAD	OPORTUNIDAD	MONTO TOTAL			
													Costos Directos	Costos Indirectos		
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION LABORAL									
							FORMACION PROFESIONAL									
							FORMACION PROFESIONAL									
							FORMACION PROFESIONAL									
															TOTAL	
															TOTAL	

Fuente: SERVIR, SERVIR, Normas para la gestión del proceso de capacitación En las entidades publicas.