

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



TESIS

Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, años 2017-2018.

Presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social

Investigador: Castillo Tomanguilla, Johnny Wilbert

Asesor: M. Sc. Fernández Vásquez, Evert José

Lambayeque – Perú

2025

Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, años 2017-2018.

Tesis Presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social

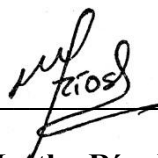


Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla,
Investigador



Dr. Miguel Alfaro Barrantes

Presidente



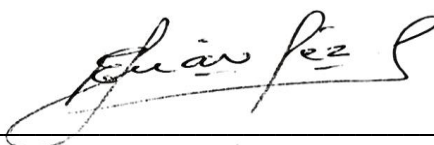
M Sc. Martha Ríos Rodríguez

Secretario



Dra. Laura Altamirano Delgado

Vocal



M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

Asesor

ACTA DE SUSTENTACION



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°314-2025

Siendo las 14:00 horas, del día **26 de mayo de 2025** en los Ambientes de la FACHSE: Salade Sustentación Arte, por mandato de la **Resolución N°1738-2025-D-FACHSE** de fecha **19 de mayo de 2025** que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°1113-2019-UP-D-FACHSE** de fecha **8 de abril del 2019**; Jurado integrado por los siguientes miembros:

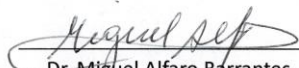
Presidente(a) : Dr. Miguel Alfaro Barrantes.
Secretario(a) : Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Vocal : Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.
Asesor(es) : Dr. Evert José Fernández Vásquez.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL PROGRAMA DE INCENTIVOS, EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BAGUA, REGIÓN AMAZONAS, AÑOS 2017 Y 2018**". Presentada por **JOHNNY WILBERT CASTILLO TOMANGUILLA** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**. Siendo las 12:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dr. Miguel Alfaro Barrantes
PRESIDENTE(A)


Dra. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO(A)


Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20°, 33°, 46°, 54° o 66° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

reporte

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	16%	5%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	1%
7	revistainterforum.com Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%


M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

DNI N.° 16690483

ASESOR




Declaración Jurada de Originalidad

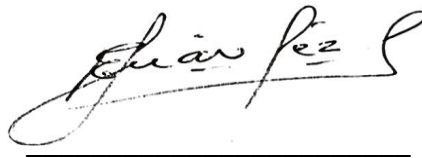
Yo, **Castillo Tomanguilla, Johnny Wilbert**, investigador principal, y el **M.Sc. Evert José Fernández Vásquez**, asesor del trabajo de investigación titulado "*Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, años 2017-2018*", declaramos, bajo juramento, que el presente trabajo es original, no ha sido plagiado y no contiene información falsa.

En caso de comprobarse lo contrario, asumo plena responsabilidad por las consecuencias legales y administrativas que pudieran derivarse, incluida la anulación del informe y, en consecuencia, del título o grado que se pudiera haber otorgado con base en este documento.

Lambayeque, mayo de 2025



Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla,
Investigador principal



M. Sc. Evert José Fernández Vásquez

DNI N.º 16690483

ASESOR

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme con cada una de sus bondades y por guiarme siempre hacia nuevos caminos de superación.

A mis padres, cuyo ejemplo de constancia y dedicación me ha enseñado a valorar cada día de mi vida.

A mi hija menor, K.A.C.V., quien representa mi mayor fortaleza y fuente de inspiración diaria.

Agradecimientos

En primer lugar, en el ámbito estrictamente académico, expreso mi sincero agradecimiento al M.Sc. Evert José Fernández Vásquez, asesor de esta tesis, por su valiosa orientación teórica y metodológica. Su compromiso y profesionalismo quedaron plenamente demostrados a lo largo del proceso.

A mis compañeras y compañeros de la Maestría en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con quienes comparto una entrañable amistad, agradezco sus aportes, sugerencias y comentarios, que fueron fundamentales en la elaboración y culminación de este trabajo académico.

De manera muy especial, agradezco a mi familia por su constante apoyo y comprensión, así como por la paciencia que me brindaron durante el desarrollo de la maestría y la realización de la presente tesis.

A todas y todos, muchas gracias.

Índice General

Acta de sustentación	iii
Declaración jurada de originalidad	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	11

Capítulo I: Diseño Teórico

1.1 Estado del Arte.....	14
1.2 Antecedentes.....	15
1.3 Modelo de cultura organizacional de Schein.....	15
1.4 Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).....	17
1.5 Modelo de gestión de recursos humanos por competencias.....	19
1.6 Programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal (PI)	23

Capítulo II: Metodología

2.1 Diseño de la investigación.....	25
2.2 Población y muestra.....	25
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
2.4 Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	26

Capítulo III: Resultados de la Investigación

3.1 Análisis e interpretación de los datos.....27

3.2 Propuesta teórica.....34

Capítulo IV: Conclusiones.....54

Capítulo V: Recomendaciones.....55

Referencias bibliográficas.....56

Anexos.....59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Percepción de la gestión institucional 27

Tabla 2. Percepción del liderazgo 28

Tabla 3. Percepción del planeamiento estratégico28

Tabla 4. Percepción sobre la resolución de conflictos29

Tabla 5. Percepción del clima institucional30

Tabla 6. Percepción del monitoreo y evaluación de las herramientas de gestión.....30

Tabla 7. Percepción de la organización institucional.....31

Resumen

Se identificó una deficiente gestión del Programa de Incentivos (PI) en la Municipalidad Provincial de Bagua, atribuida a brechas en habilidades, conocimientos y actitudes del personal responsable, lo que provoca evidencias de cumplimiento meramente documentarias para acceder a las transferencias de recursos y al bono adicional por metas. El objetivo de esta investigación fue diseñar un programa de capacitación en competencias gerenciales para mejorar dicha gestión. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo propositivo; los datos empíricos se recogieron mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 20 funcionarios y servidores. Los resultados confirmaron la insuficiencia de la gestión del PI y revelaron carencias significativas en competencias directivas. La propuesta formativa plantea fortalecer capacidades gerenciales orientadas al logro de resultados y, con ello, incrementar la captación de recursos para proyectos de desarrollo local. El estudio aporta evidencia sobre la relación entre desarrollo de competencias y desempeño institucional en el ámbito municipal.

Palabras clave: competencias gerenciales; gestión municipal; programa de incentivos.

Abstract

This study addresses the deficient management of Peru's *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal* (PI) in the Provincial Municipality of Bagua. Deficiencies stem from gaps in the skills, knowledge, and attitudes of the personnel responsible for meeting PI goals, which often results in merely documentary compliance to secure resource transfers and performance bonuses. The research adopted a quantitative, descriptive-propositional design. Empirical data were collected through a structured questionnaire administered to a purposive sample of 20 municipal officials and staff members. Findings confirmed significant shortcomings in PI management and highlighted critical gaps in managerial competencies. In response, a training program was designed to strengthen human-resource managerial skills—leadership, strategic planning, conflict resolution, and results-based management—aimed at improving PI performance and, consequently, increasing municipal access to development funds. The study contributes to the literature on municipal governance by demonstrating the link between targeted competency development and institutional performance in local governments.

Keywords: managerial competencies; incentive program; municipal management; human resource development

Introducción

El *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)*, creado por la Ley N.º 29332 como parte de la política nacional de descentralización y modernización del Estado peruano, busca fortalecer la eficiencia, la eficacia y la calidad de los gobiernos locales mediante la asignación de recursos económicos adicionales condicionados al logro de metas verificables. Dichas metas abarcan ámbitos estratégicos —p. ej., desarrollo urbano, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento institucional— y se evalúan con indicadores y verificadores definidos por el Ejecutivo.

El PI se articula en torno a tres componentes principales:

1. **Establecimiento de metas.** Cada Municipalidad asume compromisos vinculados, entre otros, con la mejora de la recaudación fiscal, la implementación de planes de desarrollo urbano, la promoción de prácticas ambientales sostenibles y la transparencia en la Gestión Pública.
2. **Evaluación y monitoreo.** Mediante mecanismos de seguimiento continuo se recopilan y analizan datos para medir el avance hacia los objetivos, lo que permite identificar brechas y oportunidades de mejora.
3. **Asignación de recursos.** El cumplimiento efectivo de las metas habilita transferencias financieras y un bono adicional por metas cumplidas; dichos fondos deben destinarse a proyectos de inversión o a la mejora de los servicios municipales.

En la práctica, sin embargo, la idoneidad del recurso humano es determinante. Cuando la selección y capacitación del personal se basa en criterios políticos antes que meritocráticos, la gestión tiende a centrarse en evidencias documentales de cumplimiento, sin generar mejoras reales en los servicios municipales. Este fenómeno se ha observado en la Municipalidad Provincial de Bagua, donde persisten brechas de **habilidades, conocimientos y actitudes** entre los responsables del PI.

Problema de investigación

Se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera un programa de capacitación en competencias gerenciales del recurso humano puede mejorar la gestión municipal en el Programa de Incentivos en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas?

Objetivos de la investigación

- **Objetivo general.** Proponer un programa de capacitación en competencias gerenciales del recurso humano para optimizar la gestión municipal en el PI de la Municipalidad Provincial de Bagua.
- **Objetivos específicos.**
 1. Evaluar la gestión municipal vinculada al PI en la Municipalidad Provincial de Bagua.
 2. Describir los fundamentos teóricos que respaldan la propuesta de capacitación en competencias gerenciales.
 3. Diseñar el programa de capacitación en competencias gerenciales orientado al cumplimiento de las metas del PI.

Hipótesis de trabajo

Si se implementa un programa de capacitación en competencias gerenciales del recurso humano, **entonces** mejorará la gestión municipal en el PI de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Objeto y campo de estudio

El **objeto de estudio** es el proceso de gestión municipal; el **campo de acción**, el diseño de un programa de capacitación en competencias gerenciales como respuesta a la problemática identificada.

Estructura de la tesis

La presente investigación se organiza en cinco capítulos:

- **Capítulo I.** Diseño Teórico.
- **Capítulo II.** Metodología.
- **Capítulo III.** Resultados de la Investigación
- **Capítulo IV.** Conclusiones.
- **Capítulo V.** Recomendaciones.

Capítulo I

Diseño Teórico

1.1 Estado del Arte

La gestión municipal se ha investigado ampliamente durante las últimas décadas, abordándose tanto perspectivas teóricas como aplicadas. Diversos autores destacan la importancia de una administración eficiente y transparente para el desarrollo local (Gómez & Hernández, 2018). La gestión municipal comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos y las actividades de un municipio, con el objetivo de proveer servicios públicos eficaces y elevar la calidad de vida de la ciudadanía (Martínez & Pérez, 2018).

Desde la perspectiva de los procesos administrativos, López (2017), subraya que el reto esencial consiste en optimizar los recursos disponibles y responder de manera oportuna a las demandas comunitarias. Entre los marcos conceptuales más influyentes destacan la **Nueva Gestión Pública** —que traslada prácticas del sector privado para incrementar la eficiencia (Osborne & Gaebler, 1992)— y la **gobernanza colaborativa**, la cual promueve la participación de múltiples actores en la toma de decisiones (Ansell & Gash, 2008).

Los desafíos recurrentes incluyen la escasez de recursos financieros, la corrupción y la limitada participación ciudadana. En este sentido, la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha validado como un medio eficaz para reforzar la transparencia e incrementar la eficiencia administrativa (Ramírez, 2018).

Más recientemente, los **sistemas de incentivos por metas** se posicionan como instrumentos para estimular la eficiencia pública (Fernández & Rivera, 2018). Aunque los incentivos financieros y no financieros han demostrado ser efectivos, persisten

retos vinculados con la equidad y la posible dependencia de estímulos externos (Gutiérrez et al., 2018). Estudios de caso exitosos en Bogotá, Porto Alegre, Curitiba y Medellín evidencian mejoras sustanciales en eficiencia y participación ciudadana tras la implementación de esquemas de incentivos (Muñoz, 2022; Rabinovitch, 1994). En síntesis, una combinación de planificación estratégica, gestión eficiente de recursos y participación ciudadana, apoyada por incentivos bien diseñados, configura el núcleo para el éxito de la gestión municipal.

1.2 Antecedentes

Quispe y Zevallos (2018) analizaron la relación entre control interno y gestión municipal en la provincia de Lampa, concluyendo que un sistema de control robusto mejora la eficiencia y la transparencia institucional. Otros trabajos recientes examinaron la descentralización (Smith et al., 2018), la participación ciudadana (Pérez, 2018) y la digitalización de las administraciones locales (Martínez, 2018), resaltando la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y de ampliar las plataformas de gobierno electrónico (García, 2019). Estos antecedentes coinciden en enfatizar que las municipalidades requieren, además de recursos, **competencias gerenciales** sólidas para implementar políticas públicas efectivas y sostenibles.

1.3 Modelo de Cultura Organizacional de Schein

El enfoque de **cultura organizacional** ha ganado relevancia en la Gestión Pública desde los años setenta y ochenta. Edgar Schein sostiene que una cultura sólida es esencial para el desempeño individual y colectivo. Lozada (2004, como se citó en Pedraza et al., 2015) destaca que las organizaciones se construyen sobre la coherencia

y los aportes de cada miembro, influenciados por sus valores y el avance del conocimiento.

Schein (1988, como se citó en Pedraza et al., 2015) define la cultura organizacional como “las respuestas que un grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia externa y de integración interna” (p. 18). El autor describe tres niveles interrelacionados:

1. **Artefactos** – elementos visibles (infraestructura, tecnología, lenguaje, conductas observables).
2. **Valores** – principios que guían las relaciones y la toma de decisiones.
3. **Presunciones básicas** – creencias arraigadas que orientan el comportamiento.

Para que un grupo funcione como sistema social adaptativo, Schein (1988) identifica requisitos mínimos: lenguaje común, criterios de inclusión, estructuras de poder, relaciones claras, y un sistema de recompensas y sanciones, entre otros.

Aplicación del modelo a la gestión municipal

- **Artefactos visibles:** Edificios municipales, protocolos y ceremonias institucionales.
- **Valores compartidos:** Misión, visión, normas internas y objetivos estratégicos.
- **Presunciones básicas:** Creencias sobre autoridad, cooperación y servicio público, influenciadas por el contexto sociocultural.

En el Perú, la diversidad cultural representa tanto un desafío —por la heterogeneidad de enfoques y expectativas— como una oportunidad para enriquecer la toma de decisiones. Comprender dicha diversidad mediante el modelo de Schein permite diseñar intervenciones que fortalezcan la identidad institucional y promuevan un clima organizacional orientado a la transparencia, la innovación y la mejora continua.

En conclusión, la aplicación sistemática del modelo de Schein brinda a los líderes municipales una herramienta diagnóstica y transformadora para alinear la cultura organizacional con los objetivos de desarrollo sostenible, potenciando así la eficacia de la gestión pública local.

1.4 El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM)

El **Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés)** fue propuesto en 1988 por la *European Foundation for Quality Management*, con sede en Bruselas. Su objetivo es brindar un marco de referencia que permita a las organizaciones—públicas o privadas—evaluar su desempeño de manera integral y avanzar hacia la excelencia operacional (EFQM, 2018).

1.4.1 Fundamentos y estructura

El EFQM se basa en la premisa de que el éxito sostenible depende de la satisfacción de los grupos de interés, la innovación continua, el desarrollo del talento humano y el impacto positivo en la sociedad. Para ello articula **tres elementos clave:**

1. Criterios de excelencia.

- *Habilitadores* (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos; procesos, productos y servicios) describen cómo la organización opera.
- *Resultados* (en clientes; en personas; en la sociedad; resultados clave) miden qué se obtiene (EFQM, 2018).

2. Ciclo RADAR (*Results, Approach, Deployment, Assessment and Refinement*), que orienta la autoevaluación sistemática y la mejora continua.

3. **Principios fundamentales de la excelencia**, tales como la creación de valor sostenido, la gestión mediante procesos y el aprovechamiento de la creatividad y la innovación (Van der Wiele, Williams, & Dale, 2018).

Su diseño holístico y flexible facilita la aplicación en organizaciones de cualquier tamaño o sector; además, sirve como base para premios nacionales e internacionales de calidad.

1.4.2 Beneficios documentados

La literatura asocia la implementación del EFQM con mejoras en (a) la eficiencia de los procesos internos, (b) la satisfacción y el compromiso de clientes y empleados, y (c) la trascendencia social de las instituciones (Van der Wiele et al., 2018). Asimismo, fomenta una cultura de aprendizaje y refleja el desempeño global mediante métricas comparables.

1.4.3 Adaptación al ámbito municipal

En los **gobiernos locales**, el EFQM ofrece un marco para evaluar prácticas de gestión, identificar brechas y diseñar estrategias de optimización con miras a incrementar la satisfacción ciudadana y el bienestar comunitario (Calvo-Mora, Navarro-García, & Periañez-Cristóbal, 2015). La adaptación implica:

- **Habilitadores:**

- *Liderazgo* → compromiso político-técnico con la excelencia.
- *Personas* → profesionalización y mérito.
- *Procesos, productos y servicios* → servicios públicos orientados al usuario.

- **Resultados:**

- *Clientes* → percepción ciudadana sobre calidad y acceso.
- *Sociedad* → impacto en desarrollo local y sostenibilidad.

El uso del ciclo RADAR permite a las municipalidades autoevaluarse, priorizar acciones y monitorear avances (Calvo-Mora et al., 2015). Estudios empíricos evidencian ganancias en transparencia, comunicación con la ciudadanía y eficiencia en la asignación de recursos (Navarro-García, Periañez-Cristóbal, & Calvo-Mora, 2016).

1.4.4 Perspectiva peruana y agenda de investigación

En el Perú, la adopción del EFQM por parte de las municipalidades constituye una estrategia innovadora para modernizar la gestión y elevar la calidad de los servicios. Sin embargo, la evidencia publicada aún es escasa; predominan experiencias aisladas y reportes institucionales. Se requiere investigación que documente:

- Factores de éxito y barreras en la implementación.
- Impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción ciudadana.
- Buenas prácticas transferibles entre municipios heterogéneos.

En suma, el modelo EFQM ofrece un marco robusto para la excelencia en la gestión municipal. Su aplicación puede contribuir a un gobierno local más transparente, eficiente e inclusivo; no obstante, su efectividad depende de la adaptación contextual y de un liderazgo comprometido con la mejora continua.

1.5 Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias constituye un enfoque estratégico orientado a alinear las **habilidades, conocimientos y actitudes** del personal con las necesidades operativas y objetivos institucionales de la organización. Este modelo se basa en la identificación y desarrollo de **competencias clave** que inciden

directamente en el desempeño organizacional, permitiendo optimizar la gestión del talento y mejorar los resultados colectivos (Robbins & Coulter, 2019).

1.5.1 Características y fases del modelo

Entre las principales características del modelo destacan:

- **Identificación de competencias:** Consiste en definir las competencias esenciales para el éxito organizacional. Estas pueden ser técnicas (manejo de normativas, tecnologías), conductuales (trabajo en equipo, liderazgo) o cognitivas (pensamiento crítico, toma de decisiones).
- **Mapeo de competencias:** Asocia las competencias con roles específicos y niveles jerárquicos, permitiendo identificar con claridad qué se espera de cada puesto de trabajo.
- **Evaluación de competencias:** Implica comparar el perfil actual del trabajador con el perfil requerido. Se utilizan herramientas como evaluaciones de desempeño, entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, entre otras.
- **Desarrollo de competencias:** A través de planes de formación, talleres, mentorías o programas de capacitación continua, se busca reducir las brechas identificadas.
- **Gestión del desempeño:** Las competencias se integran en los sistemas de evaluación, facilitando valoraciones más objetivas centradas en el crecimiento profesional.
- **Planificación de la sucesión y carrera:** Las competencias permiten planificar rutas de desarrollo para ocupar puestos clave, promoviendo la sostenibilidad del capital humano.

1.5.2 Aplicación en el sector público municipal

En el ámbito de la gestión municipal, la implementación de este modelo conlleva los siguientes pasos:

1. **Definir competencias organizacionales:** En función de la misión, visión y estrategia institucional.
2. **Analizar perfiles de puesto y roles críticos.**
3. **Desarrollar instrumentos de evaluación personalizados.**
4. **Diseñar e implementar programas de capacitación.**
5. **Alinear los procesos de selección, promoción y evaluación al modelo de competencias.**
6. **Establecer mecanismos de monitoreo y mejora continua.**

Este enfoque permite alinear la gestión del talento humano con los objetivos institucionales, contribuyendo a una administración pública más eficiente, transparente y orientada a resultados.

1.5.3 Competencias gerenciales

Las **competencias gerenciales** representan un subconjunto específico dentro del modelo, enfocado en los roles de liderazgo y gestión. Robbins y Coulter (2019) las definen como un conjunto de capacidades que permiten a los gerentes tomar decisiones estratégicas, liderar equipos, resolver conflictos y generar valor para la organización. Entre las más relevantes se encuentran:

- Planificación estratégica
- Comunicación efectiva
- Gestión del cambio
- Liderazgo y motivación
- Negociación y toma de decisiones

- Orientación a resultados

Gutiérrez (2010) sostiene que, en contextos organizacionales complejos y cambiantes, como el público, estas competencias deben desarrollarse deliberadamente. Según el autor, las capacidades de dirección, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, orientación al logro y liderazgo son claves para el éxito institucional.

Asimismo, advierte que persiste la creencia errónea de que las habilidades directivas se adquieren únicamente por experiencia, cuando en realidad su desarrollo debe ser parte de políticas educativas, formativas y organizacionales estructuradas.

1.5.4 Desafíos y oportunidades en el contexto peruano

La implementación del modelo de gestión por competencias en las municipalidades peruanas ofrece oportunidades significativas:

- Mayor objetividad en la selección, evaluación y promoción de personal.
- Fortalecimiento de la meritocracia y la cultura organizacional.
- Mejora de la calidad de los servicios públicos y mayor satisfacción ciudadana.

No obstante, enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la disparidad de capacidades institucionales entre municipalidades, la limitada disponibilidad de recursos para formación, y la necesidad de adaptar herramientas de gestión a contextos culturales y sociales diversos.

1.5.5 Conclusión

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias representa un camino viable y necesario para optimizar el desempeño en la gestión municipal peruana. Su implementación permite fortalecer el capital humano, alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos y promover una cultura de

mejora continua. Sin embargo, su éxito requiere un compromiso institucional sostenido, adaptación contextual, inversión en capacitación y un enfoque sistemático orientado a resultados.

1.6. Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal – PI

1.6.1 ¿Qué es el PI?

El *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal* (PI) fue creado mediante la Ley N.º 29332 en el año 2009 y se encuentra operativo desde 2010. Constituye una herramienta de incentivos presupuestarios vinculada al enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR), administrada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Su finalidad es promover la mejora continua en la calidad de los servicios públicos ofrecidos por las municipalidades provinciales y distritales a nivel nacional (MEF, 2018).

Este programa se basa en un mecanismo de transferencias condicionadas de recursos, que se otorgan a los gobiernos locales una vez que demuestran el cumplimiento de metas previamente establecidas. Estas metas son fijadas por diversos sectores del gobierno central y responden a objetivos estratégicos de política pública, por lo cual su cumplimiento demanda una gestión coordinada y eficiente por parte de las municipalidades.

1.6.2 Objetivos del PI

Los objetivos principales del Programa de Incentivos son:

- Mejorar la eficacia y eficiencia del gasto público local, orientando el financiamiento municipal hacia el cumplimiento de resultados alineados con los objetivos nacionales de desarrollo.

- Impulsar la calidad de los servicios públicos brindados por las municipalidades, fomentando la ejecución de inversiones públicas para cerrar brechas en infraestructura y servicios esenciales.
- Fortalecer la recaudación y gestión tributaria local, promoviendo buenas prácticas en el cobro de arbitrios e impuestos municipales, lo que incrementa la sostenibilidad financiera de los gobiernos locales.

En conjunto, el PI busca consolidar una gestión municipal orientada a resultados, fortalecer las capacidades institucionales locales y generar incentivos positivos que estimulen el desempeño eficiente y transparente de los recursos públicos.

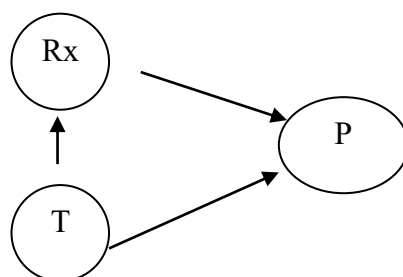
Capítulo II

Metodología

2.1 Diseño de la investigación

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo **descriptiva propositiva**. Se considera descriptiva porque evalúa el estado actual de la gestión municipal en relación con el cumplimiento del *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal* (PI). A partir del diagnóstico realizado, se formula un modelo teórico que culmina en una propuesta de un programa de capacitación en competencias gerenciales, orientado a resolver la problemática identificada.

El diseño metodológico de la investigación puede representarse mediante el siguiente esquema:



Esquema del diseño de investigación

- **Rx:** Diagnóstico de la realidad
- **T:** Modelo teórico
- **P:** Propuesta de intervención

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por 20 funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Bagua, quienes se encuentran directamente involucrados en la gestión del PI.

2.2.2 Muestra

Dado el tamaño reducido de la población, se trabajó con una muestra censal, es decir, se incluyó a la totalidad de los integrantes de la población en el estudio.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el recojo de datos empíricos se empleó una **encuesta estructurada**, aplicada directamente a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua. El instrumento fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad para asegurar su rigor metodológico.

- **Validez:** Se determinó aplicando una prueba piloto a 10 funcionarios de la municipalidad. Mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, se obtuvo un valor de 0.622, lo que indica una validez aceptable del instrumento.
- **Confiabilidad:** La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.832, lo cual evidencia una alta consistencia interna del instrumento.

2.4 Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Método deductivo-inductivo:** Para analizar la información teórica y empírica, y generar conclusiones fundamentadas.
- **Método de modelación:** Para construir el modelo teórico que sustenta la propuesta de capacitación.
- **Método sistémico:** Para comprender el fenómeno de estudio como un conjunto de elementos interrelacionados dentro del sistema de gestión municipal.

Capítulo III

Resultados de la investigación

3.1 Análisis e interpretación de los datos

3.1.1 Análisis e interpretación del cuestionario aplicado a los funcionarios de la municipalidad.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a 20 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, con el propósito de conocer su percepción respecto a diversos aspectos vinculados con la gestión municipal en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI).

Tabla 1

Percepción de la gestión institucional por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	Nº	%
Bueno	4	20.0
Regular	10	50.0
Malo	6	30.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

El 50.0% de los funcionarios califica la gestión institucional como “regular”, mientras que un 30.0% la percibe como “mala” y solo un 20.0% como “buena”. Esto revela una valoración predominantemente moderada, con una proporción considerable que

evidencia insatisfacción, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los procesos internos de gestión.

Tabla 2

Percepción del liderazgo por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	5	25.0
Regular	7	35.0
Malo	8	40.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

Un 40.0% de los funcionarios considera “malo” el liderazgo institucional, mientras que un 35.0% lo califica como “regular” y solo el 25.0% como “bueno”. Esta percepción refleja una debilidad en las capacidades directivas dentro de la institución.

Tabla 3

Percepción del planeamiento estratégico por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	5	25.0

Regular	9	45.0
Malo	6	30.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

La mayoría (45.0%) percibe el planeamiento estratégico como “regular”, el 30.0% lo considera “malo” y solo el 25.0% lo ve como “bueno”. Este dato indica un nivel medio de satisfacción, con margen de mejora en la planificación institucional.

Tabla 4

Percepción sobre la resolución de conflictos por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	4	20.0
Regular	9	45.0
Malo	7	35.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

El 45.0% de los funcionarios califica la resolución de conflictos como “regular”,

mientras que el 35.0% la considera “mala”. Este resultado refleja deficiencias en el manejo adecuado de situaciones de conflicto, lo que podría afectar el clima institucional.

Tabla 5

Percepción del clima institucional por los funcionarios de la Municipalidad

Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	3	15.0
Regular	9	45.0
Malo	8	40.0
TOTAL	20	100. 0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad

Provincial de Bagua.

Interpretación:

El 85.0% de los funcionarios percibe el clima institucional como “regular” o “malo”, siendo solo el 15.0% quienes lo consideran “bueno”. Esto evidencia una situación crítica en el ambiente laboral, lo cual puede impactar negativamente en la productividad y satisfacción del personal.

Tabla 6

Percepción del monitoreo y evaluación de las herramientas de gestión por los

funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	2	10.0
Regular	11	55.0
Malo	7	35.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

El 55.0% califica el monitoreo y evaluación como “regular” y un 35.0% como “malo”. Solo el 10.0% lo considera “bueno”. Esta percepción sugiere que los mecanismos de control y evaluación no están siendo aplicados de forma efectiva o sistemática.

Tabla 7

Percepción de la organización institucional por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas

Categoría	N°	%
Bueno	3	15.0
Regular	11	55.0
Malo	6	30.0
TOTAL	20	100.0

Fuente: cuestionario aplicado por el investigador a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Interpretación:

La mayoría de los funcionarios (55.0%) califica la organización institucional como “regular” y un 30.0% como “mala”, mientras que solo un 15.0% tiene una percepción positiva. Este resultado refuerza la necesidad de mejorar la estructura organizativa y los procesos internos para alcanzar un funcionamiento más eficiente.

3.1.2 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos evidencian que la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Bagua, en lo concerniente al *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)*, presenta deficiencias significativas. Entre los factores más relevantes que explican esta situación se encuentran: el bajo nivel de liderazgo ejercido por los funcionarios, la limitada identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución, la presencia de un clima organizacional poco favorable, así como una estructura orgánica disfuncional y descontextualizada, que no responde adecuadamente a las necesidades institucionales. A ello se suma un monitoreo y evaluación insuficiente de los planes y procesos de gestión.

Todos estos elementos impactan de forma negativa en el cumplimiento de las metas institucionales, dificultando el acceso a los incentivos económicos ofrecidos por el Estado, los cuales están condicionados a la eficacia de la gestión y a la consecución de objetivos previamente establecidos.

En este contexto, resulta pertinente incorporar el enfoque propuesto por Schein (1988), quien señala que los líderes deben ser capaces de motivar a sus equipos, generar ambientes laborales saludables, resolver conflictos, fomentar el trabajo colaborativo y alinear los valores individuales con los

objetivos organizacionales. Es decir, se requiere una cultura organizacional cohesionada, donde los colaboradores compartan un mismo lenguaje, visión y valores institucionales.

Tal como lo afirman Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), citando a Abravanel et al. (1992):

“Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente” (p. 17).

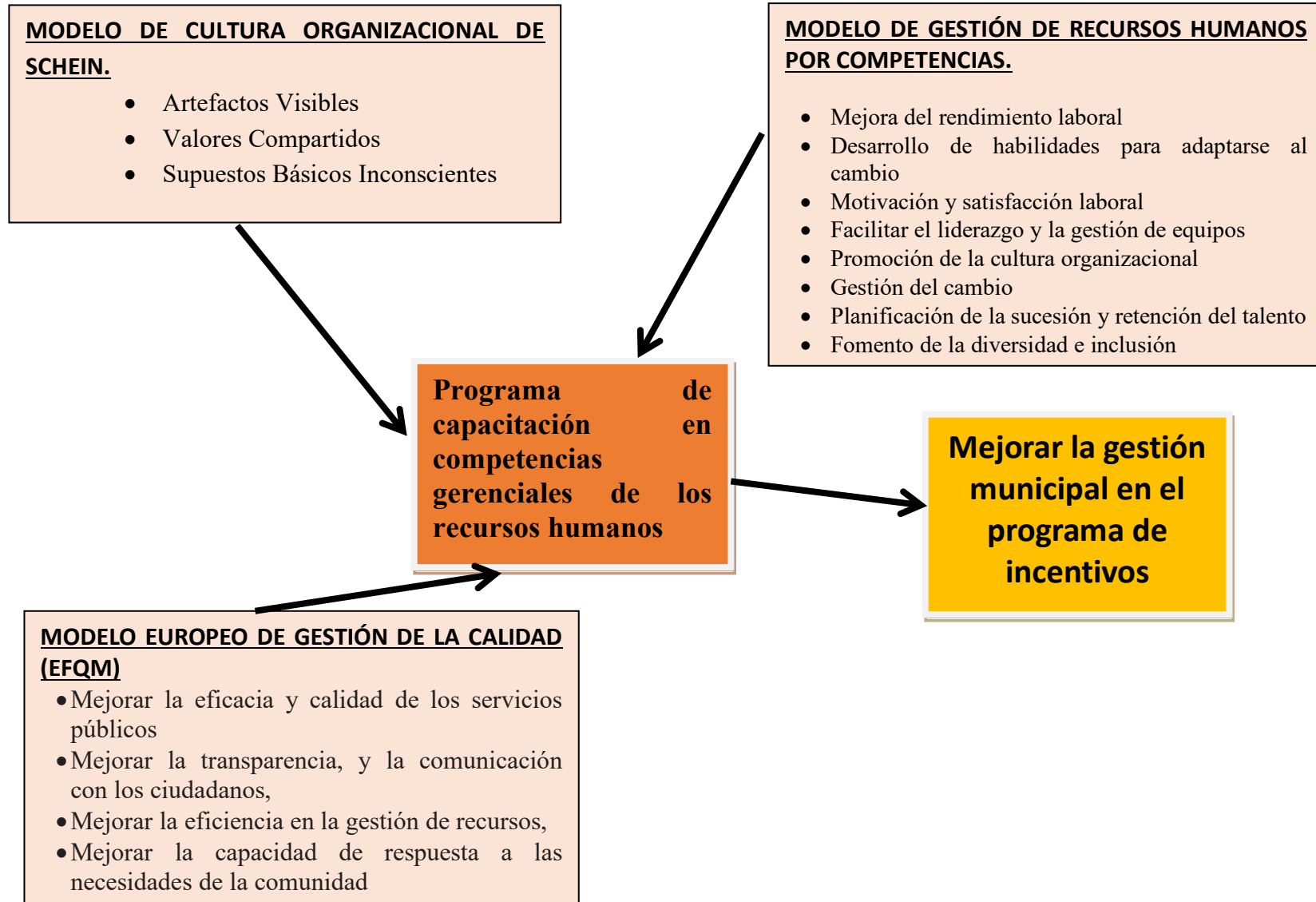
Este enfoque sugiere que la cultura organizacional, al estar conformada por elementos subjetivos y simbólicos, influye de forma determinante en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, lo que, a su vez, impacta en su desempeño y compromiso.

En el mismo sentido, Schein (1988, citado en Pedraza et al., 2015) destaca que:

“La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización” (p. 18).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional actúa como un motor interno que impulsa el cambio institucional. En el caso de la municipalidad, fortalecer esta cultura es esencial para lograr una gestión más eficiente, participativa y orientada al logro de metas, lo que permitirá mejorar el desempeño institucional y acceder a los beneficios del Programa de Incentivos.

3.2 Propuesta teórica



3.2.1 Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos

humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas (años 2017-2018).

Como resultado del diagnóstico realizado, se propone el diseño e implementación de un **Programa de Capacitación en Competencias Gerenciales**, dirigido a los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua. Este programa tiene como finalidad **fortalecer las capacidades del recurso humano** con el objetivo de mejorar la gestión institucional en el marco del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI).

La propuesta parte de la necesidad de superar las brechas identificadas en liderazgo, planeamiento estratégico, resolución de conflictos, monitoreo y evaluación, así como en clima organizacional. A través de la capacitación sistemática, se busca fomentar una cultura organizacional orientada a resultados, colaboración y mejora continua.

3.2.2 Datos informativos del programa

- **Ubicación:** Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas.
- **Destinatarios:** funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua.
- **Responsable:** Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla
- **Temporalización:** 8 meses

3.2.3 Presentación

El **Programa de Capacitación en Competencias Gerenciales de los Recursos Humanos** tiene como finalidad mejorar la gestión municipal en el marco del *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)* de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas. Esta propuesta comprende

el diseño de seis estrategias, cada una con sus respectivas actividades, sustentadas en tres modelos conceptuales fundamentales:

- El **modelo de cultura organizacional de Schein**, que permite identificar los valores, presunciones y artefactos que influyen en el comportamiento institucional.
- El **Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM)**, orientado a promover la excelencia organizacional y el enfoque hacia resultados.
- El **modelo de gestión de recursos humanos por competencias**, que articula conocimientos, habilidades y actitudes con el desempeño y los objetivos estratégicos de la organización.

El programa responde a un diagnóstico institucional que reveló deficiencias en áreas clave de la gestión municipal, tales como liderazgo, planificación, clima organizacional, monitoreo y evaluación, entre otros. En ese contexto, se plantea una intervención formativa que permita desarrollar competencias gerenciales en los funcionarios y trabajadores del municipio, con el propósito de mejorar el cumplimiento de metas y, en consecuencia, acceder a los incentivos presupuestarios promovidos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La ejecución efectiva del programa permitirá fortalecer la capacidad institucional del gobierno local, garantizando una prestación más eficiente, transparente y orientada a resultados de los servicios públicos dirigidos a la ciudadanía.

3.2.4 Fundamentación teórica

3.2.4.1 Modelo de cultura organizacional de Schein

El **modelo de cultura organizacional de Edgar Schein** constituye uno de los enfoques más relevantes para comprender cómo las dinámicas internas de una organización influyen en su desempeño institucional. Según el autor:

“La esencia de la cultura organizacional está dada por el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa” (Schein, 1988, citado en Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015, p. 19).

Estas presunciones compartidas conforman la base simbólica y cognitiva desde la cual los miembros de una organización interpretan su realidad, adoptan actitudes y desarrollan valores que guían sus comportamientos. En el contexto de los gobiernos locales, resulta indispensable fomentar una cultura organizacional sólida que promueva el compromiso, la cooperación y el sentido de propósito común entre los trabajadores.

Un colectivo institucional, como el de una municipalidad, está constantemente expuesto a desafíos internos (como la coordinación interdepartamental) y externos (como la atención a la ciudadanía o la gestión presupuestal). Para hacer frente a estos retos, los colaboradores desarrollan respuestas que, con el tiempo, se consolidan como parte de la cultura organizacional.

En ese sentido, promover un ambiente laboral positivo, donde existan canales de comunicación claros, reconocimiento del desempeño, liderazgo inspirador y trabajo en equipo, es clave para construir una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de metas institucionales. Esta cultura, tal como plantea Schein, no solo debe reflejar la identidad de la organización, sino también facilitar los procesos de cambio y adaptación a nuevos desafíos.

3.2.4.2 Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM)

El Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) es un marco integral de gestión de la excelencia ampliamente reconocido en Europa y en otras regiones del mundo. Fue desarrollado en la década de 1980 como una iniciativa del sector industrial europeo con el objetivo de impulsar la competitividad, fomentar la mejora continua y promover prácticas organizacionales orientadas a resultados sostenibles.

El modelo proporciona una herramienta estructurada para que las organizaciones puedan evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias de transformación organizacional. Entre sus principales características destacan:

- **Orientación hacia los resultados:** El modelo enfatiza la necesidad de lograr resultados tangibles y medibles, tanto a nivel interno como en relación con los clientes y la sociedad.
- **Enfoque al cliente:** Se prioriza la comprensión y satisfacción de las necesidades, expectativas y experiencias del ciudadano-cliente.
- **Liderazgo con visión y coherencia:** Los líderes deben establecer una visión clara, inspirar con el ejemplo y asegurar la alineación de todas las decisiones estratégicas.
- **Gestión basada en procesos y datos:** Se promueve la mejora continua a través del análisis de hechos y la optimización de procesos clave.
- **Desarrollo e implicación del personal:** El modelo fomenta el compromiso, la formación y la participación activa de los colaboradores en todos los niveles.

- **Innovación, aprendizaje y mejora continua:** La organización debe mantenerse en constante evolución, promoviendo la creatividad y el aprendizaje organizacional.
- **Desarrollo de alianzas estratégicas:** Se reconoce la importancia de colaborar con otros actores para generar valor compartido.

En el contexto de los gobiernos locales, como las municipalidades, la aplicación del modelo EFQM permite orientar la gestión pública hacia la calidad y la eficiencia, asegurando que los recursos se utilicen de forma responsable y que los servicios respondan eficazmente a las necesidades de la ciudadanía.

3.2.4.3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias constituye un enfoque moderno y estratégico que busca alinear el perfil del personal con los objetivos institucionales. Este modelo se centra en el desarrollo y aprovechamiento de las competencias laborales, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los trabajadores desempeñar eficientemente sus funciones.

Entre los componentes clave del modelo se encuentran:

- **Identificación de competencias:** Se determinan las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, considerando tanto habilidades técnicas como blandas (interpersonales, estratégicas y de liderazgo).
- **Evaluación de competencias:** A través de evaluaciones de desempeño, entrevistas, pruebas psicométricas o retroalimentación 360°, se analiza la correspondencia entre las competencias del trabajador y los requerimientos del cargo.

- **Desarrollo de competencias:** Se diseñan e implementan programas de capacitación, formación en el puesto, tutorías o coaching para cerrar brechas de competencias detectadas.
- **Integración con la gestión institucional:** Las competencias se incorporan en todos los procesos de recursos humanos: selección, inducción, evaluación, promoción y planificación de carrera.
- **Orientación a resultados:** El desarrollo de competencias no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar el desempeño individual y colectivo, aumentando así la eficiencia y eficacia organizacional.

Este modelo favorece la creación de una cultura de mejora continua y aprendizaje, impulsando una administración pública más profesionalizada, meritocrática y orientada a resultados. En el caso de la gestión municipal, su aplicación puede traducirse en un servicio más eficaz, con personal preparado para enfrentar los desafíos del desarrollo local y del cumplimiento de metas institucionales.

3.2.5 Objetivos

3.2.5.1 Objetivo general

Mejorar la gestión municipal en el marco del *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI)* en la Municipalidad Provincial de Bagua, mediante el fortalecimiento de las competencias gerenciales del recurso humano.

3.2.5.2 Objetivos específicos

1. **Desarrollar capacidades gerenciales** en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua, que les permitan ejercer una gestión pública más eficaz, eficiente y orientada a resultados.

2. **Promover cambios de comportamiento institucional**, fomentando prácticas sostenibles en la gestión municipal que contribuyan al cumplimiento efectivo de sus funciones.
3. **Generar una cultura organizacional sólida**, basada en el compromiso, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores institucionales, que fortalezca la identidad y cohesión del personal.

3.2.6 Estructura del programa

3.2.6.1 Matriz de estructura del programa

El **Programa de Capacitación en Competencias Gerenciales** se articula en torno a seis estrategias clave, cada una de las cuales comprende un conjunto de actividades diseñadas para fortalecer diferentes dimensiones de la gestión municipal. Estas estrategias han sido definidas considerando los resultados del diagnóstico institucional y están alineadas con los modelos teóricos de Schein, EFQM y gestión por competencias.

A continuación, se presenta la **matriz de estructura del programa**:

DENOMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	META
Estrategia I: Gestión del talento humano	Ejecutar 9 actividades orientadas al fortalecimiento de procesos de selección, capacitación y evaluación del personal municipal.

Estrategia II: Toma de decisiones	Desarrollar 6 actividades que promuevan una cultura de análisis, planificación y liderazgo en los procesos de decisión.
Estrategia III: Gestión efectiva	Implementar 4 actividades que optimicen la administración de recursos, el control interno y la eficiencia operativa.
Estrategia IV: Participación ciudadana	Ejecutar 4 actividades que promuevan la transparencia, el acceso a la información y la interacción con la comunidad.
Estrategia V: Competencias gerenciales	Desarrollar 4 actividades de formación enfocadas en liderazgo, planificación estratégica y dirección de equipos.
Estrategia VI: Asistencia técnica	Ejecutar 3 actividades de acompañamiento y soporte especializado en la implementación de mejoras institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de intervención

3.2.6.2 Matriz de estrategias, acciones, actividades e involucrados

ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	INVOLUCRADOS
<p>ESTRATEGIA I: Gestión del talento humano.</p>	<p>Identificar competencias profesionales, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño eficaz en los puestos responsables de las metas del PI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de los recursos humanos. 2. Reclutamiento de personal. 3. Incorporación de personal. 4. Elaboración de un plan estratégico. 5. Monitoreo y evaluación permanente 6. Desarrollo profesional sumado con liderazgo. 7. Actividades de reconocimiento. 8. Retención del mejor talento. 	<p>Personal bajo régimen CAS, D.L. 728 y cargos de confianza.</p>
<p>ESTRATEGIA II: Toma de decisiones</p>	<p>Planificar y organizar la toma de decisiones orientadas a satisfacer las necesidades sociales mediante una gestión efectiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la organización 2. Identificación del problema 3. Generación de Alternativas 4. Toma de decisiones 	<p>Alcalde, gerente municipal, coordinador del PI.</p>

		<p>5. Aplicación de las decisiones</p> <p>6. Retroalimentación (Feedback)</p>	
<p>ESTRATEGIA III: Gestión efectiva</p>	<p>Promover cambios sostenibles en la gestión municipal que mejoren su efectividad funcional.</p>	<p>1. Articulación de acciones entre las diversas gerencias.</p> <p>2. Evaluación de impactos para mejora continua.</p> <p>3. Difusión de resultados obtenidos. *</p> <p>4. Fortalecimiento de la eficiencia, competitividad y transparencia en la gestión.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Bagua.</p>
<p>ESTRATEGIA IV: Participación ciudadana</p>	<p>Impulsar la participación ciudadana en la gestión pública, como mecanismo de construcción social de políticas municipales.</p>	<p>1. Organización de Juntas Vecinales y organizaciones comunales.</p> <p>2. Inclusión ciudadana en todas las etapas del ciclo de políticas públicas.</p> <p>3. Generación de valor público a través de la participación en programas sociales.</p> <p>4. Diseño participativo del presupuesto que garantice la presencia de sociedad civil y funcionarios.</p>	<p>Ciudadanía organizada y Municipalidad Provincial de Bagua.</p>

<p>ESTRATEGIA V: Competencias gerenciales</p>	<p>Capacitar al personal para fortalecer las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución de un programa de capacitaciones alineado a las metas del PI. 2. Seguimiento y evaluación de las capacitaciones. 3. Planificación del proceso formativo para asegurar eficacia. * 4. Asesoría técnica especializada. 	<p>Funcionarios y servidores vinculados al PI.</p>
<p>ESTRATEGIA VI: Asistencia Técnica</p>	<p>Brindar asistencia técnica e implementar un plan de cumplimiento que fortalezca capacidades técnicas para el logro de metas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación con ministerios para designación de asesores técnicos. 2. Planificación de cronograma de trabajo para asistencia técnica. 3. Elaboración, ejecución y evaluación del plan de cumplimiento. 4. Evaluación de la efectividad del gasto público vinculado a resultados. 	<p>Ministerios responsables del PI y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico institucional y diseño del programa (2025)

Planificación de Talleres

Taller 1. Gestión del talento humano

Objetivo general

Capacitar a los servidores municipales para mejorar su desempeño actual y futuro, incrementando la productividad y la calidad del servicio.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar habilidades y competencias que faciliten la adaptación a los cambios tecnológicos y organizacionales.
2. Incrementar la motivación y la satisfacción laboral mediante el reconocimiento del esfuerzo y el fortalecimiento del desarrollo personal y profesional.
3. Potenciar las competencias de liderazgo y gestión para mejorar la cohesión del equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.
4. Reforzar la identificación y el compromiso con la misión, la visión y los valores institucionales, consolidando una cultura organizacional sólida.
5. Preparar a la organización para afrontar con flexibilidad los cambios internos y externos.

Participantes

Veinte (20) colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua (funcionarios y servidores involucrados en el PI).

Recursos didácticos

Plumones; papelotes; limpiatipo; proyector multimedia; ordenador portátil; lecturas impresas.

Duración y lugar

Dos (2) semanas – cuatro (4) sesiones presenciales de medio día.

Auditorio de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Desarrollo del taller

Fase	Tiempo	Actividades	Técnica/Metodología
Inicial	20'	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida y presentación.- Presentación de objetivos y metodología.- Normas básicas de convivencia.	Dinámica rompehielos y diálogo guiado
Central	70'	<ul style="list-style-type: none">- Mini-conferencia introductoria.- Agrupación y trabajo colaborativo.- Lectura guiada de casos.- Elaboración de diapositivas con ideas clave.- Exposición y debate.	Aprendizaje basado en problemas, discusión plenaria
Final	30'	<ul style="list-style-type: none">- Síntesis de conclusiones.- Evaluación con rúbrica (auto, co y heteroevaluación).- Metacognición y compromisos.- Cierre y orientaciones.	Plenaria reflexiva y evaluación formativa

Taller 2. Toma de decisiones

Objetivo general

Desarrollar capacidades gerenciales para la toma de decisiones oportunas y asertivas.

Objetivos específicos:

1. Fomentar la capacidad de análisis crítico de la información para identificar problemas y oportunidades.
2. Desarrollar habilidades de resolución de problemas mediante metodologías sistemáticas.
3. Impulsar la toma de decisiones basada en datos y evidencias.
4. Gestionar las emociones y mitigar sesgos durante el proceso decisional.
5. Capacitar en la evaluación de riesgos y la gestión de la incertidumbre.
6. Fortalecer el trabajo en equipo y la gestión de conflictos en el proceso de toma de decisiones.

Participantes

Veinte (20) colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Recursos didácticos

Plumones; papelotes; limpiatipo; proyector multimedia; ordenador portátil; lecturas impresas.

Duración y lugar

Dos (2) semanas – cuatro (4) sesiones presenciales de medio día.

Auditorio de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Desarrollo del taller

Fase	Tiempo	Actividades	Técnica/Metodología
Inicial	20'	- Bienvenida y presentación. - Presentación de objetivos y metodología. - Normas básicas de convivencia.	Dinámica rompehielos y diálogo guiado
Central	70'	- Mini-conferencia introductoria. - Agrupación y trabajo colaborativo.	Aprendizaje basado en problemas, discusión

		<ul style="list-style-type: none"> - Lectura guiada de casos. - Elaboración de diapositivas con ideas clave. - Exposición y debate. 	plenaria
Final	30'	<ul style="list-style-type: none"> - Síntesis de conclusiones. - Evaluación con rúbrica (auto, co y heteroevaluación). - Metacognición y compromisos. - Cierre y orientaciones. 	Plenaria reflexiva y evaluación formativa

Taller 3. Gestión de la efectividad

Objetivo general

Desarrollar competencias para liderar equipos y proyectos con éxito, garantizando el logro eficiente de los objetivos institucionales.

Objetivos específicos

1. Aplicar técnicas para construir y sostener equipos altamente efectivos.
2. Mejorar la comunicación verbal y no verbal.
3. Liderar y gestionar el cambio organizacional.
4. Optimizar la planificación y la gestión del tiempo.

Participantes

Veinte (20) colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Recursos didácticos

Plumones; papelotes; limpiatipo; proyector multimedia; ordenador portátil; lecturas impresas.

Duración y lugar

Dos (2) semanas – cuatro (4) sesiones presenciales de medio día.

Auditorio de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Desarrollo del taller

Fase	Tiempo	Actividades	Técnica/Metodología
Inicial	20'	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida y presentación.- Presentación de objetivos y metodología.- Normas básicas de convivencia.	Dinámica rompehielos y diálogo guiado
Central	70'	<ul style="list-style-type: none">- Mini-conferencia introductoria.- Agrupación y trabajo colaborativo.- Lectura guiada de casos.- Elaboración de diapositivas con ideas clave.- Exposición y debate.	Aprendizaje basado en problemas, discusión plenaria
Final	30'	<ul style="list-style-type: none">- Síntesis de conclusiones.- Evaluación con rúbrica (auto, co y heteroevaluación).- Metacognición y compromisos.- Cierre y orientaciones.	Plenaria reflexiva y evaluación formativa

Taller 4. Participación ciudadana

Objetivo general

Desarrollar las capacidades necesarias para que la ciudadanía y el personal municipal participen de manera efectiva en la gestión pública local.

Objetivos específicos

1. Conocer derechos y responsabilidades ciudadanas.
2. Desarrollar habilidades para la participación efectiva en espacios de diálogo y toma de decisiones.
3. Identificar los mecanismos de participación formal e informal.
4. Impulsar la vigilancia ciudadana y la rendición de cuentas.
5. Fortalecer la transparencia y el control social.

Participantes

Veinte (20) colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Recursos didácticos

Plumones; papelotes; limpiatipo; proyector multimedia; ordenador portátil; lecturas impresas.

Duración y lugar

Dos (2) semanas – cuatro (4) sesiones presenciales de medio día.

Auditorio de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Desarrollo del taller

Fase	Tiempo	Actividades	Técnica/Metodología
Inicial	20'	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida y presentación.- Presentación de objetivos y metodología.- Normas básicas de convivencia.	Dinámica rompehielos y diálogo guiado
Central	70'	<ul style="list-style-type: none">- Mini-conferencia introductoria.- Agrupación y trabajo colaborativo.- Lectura guiada de casos.- Elaboración de diapositivas con ideas	Aprendizaje basado en problemas, discusión plenaria

		clave. - Exposición y debate.	
Final	30'	- Síntesis de conclusiones. - Evaluación con rúbrica (auto, co y heteroevaluación). - Metacognición y compromisos. - Cierre y orientaciones.	Plenaria reflexiva y evaluación formativa

Taller 5. Competencias gerenciales

Objetivo general

Desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para dirigir equipos de trabajo de manera efectiva.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer el liderazgo transformacional.
2. Promover la comunicación clara y asertiva.
3. Gestionar el cambio organizacional.
4. Tomar decisiones informadas.
5. Prevenir y resolver conflictos.
6. Estimular la innovación.
7. Planificar, organizar y controlar el trabajo en equipo.

Participantes

Veinte (20) colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Recursos didácticos

Plumones; papelotes; limpiatipo; proyector multimedia; ordenador portátil; lecturas impresas.

Duración y lugar

Dos (2) semanas – cuatro (4) sesiones presenciales de medio día.

Auditorio de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Desarrollo del taller

Fase	Tiempo	Actividades	Técnica/Metodología
Inicial	20'	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida y presentación.- Presentación de objetivos y metodología.- Normas básicas de convivencia.	Dinámica rompehielos y diálogo guiado
Central	70'	<ul style="list-style-type: none">- Mini-conferencia introductoria.- Agrupación y trabajo colaborativo.- Lectura guiada de casos.- Elaboración de diapositivas con ideas clave.- Exposición y debate.	Aprendizaje basado en problemas, discusión plenaria
Final	30'	<ul style="list-style-type: none">- Síntesis de conclusiones.- Evaluación con rúbrica (auto, co y heteroevaluación).- Metacognición y compromisos.- Cierre y orientaciones.	Plenaria reflexiva y evaluación formativa

Capítulo IV

Conclusiones

1. Se identificó que la gestión municipal en la Provincia de Bagua presenta serias deficiencias, atribuibles a una inadecuada selección y retención del recurso humano, una cultura organizacional débil, escaso liderazgo de los funcionarios, una estructura orgánica funcional no alineada con las necesidades institucionales, así como una limitada planificación estratégica y ausencia de mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación.
2. Los modelos de gestión por competencias, el modelo de cultura organizacional de Schein y el modelo europeo de gestión de la calidad (EFQM) proporcionaron el sustento teórico para el diseño de la propuesta del programa de capacitación en competencias gerenciales, orientada a mejorar el desempeño institucional en el marco del Programa de Incentivos del MEF.
3. La implementación del programa de capacitación en competencias gerenciales contribuirá significativamente a optimizar la gestión municipal, favoreciendo el cumplimiento de metas institucionales y el acceso a los incentivos presupuestales, en beneficio de la Municipalidad Provincial de Bagua y de la población que atiende.

Capítulo V

Recomendaciones

1. Se recomienda al gerente general de la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, **implementar el programa de capacitación en competencias gerenciales del recurso humano**, en tanto constituye una propuesta pertinente y alineada con la mejora de la gestión municipal y el logro de las metas establecidas en el marco del Programa de Incentivos del MEF.
2. Se sugiere establecer un **sistema permanente de capacitación para los funcionarios municipales**, orientado al desarrollo de competencias gerenciales que respondan a los desafíos del entorno cambiante, fortaleciendo así su desempeño institucional y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.
3. A los investigadores sociales se les recomienda **profundizar en estudios sobre gestión municipal**, dada su naturaleza multidimensional y su relevancia para el fortalecimiento de la administración pública local y la mejora de las políticas públicas territoriales.

Referencias bibliográficas

Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Cengage Learning.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2015). Proyecto para mejorar la gestión del conocimiento y los resultados clave del negocio a través del modelo de excelencia EFQM. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651.

Delgado, R. (2003). *La gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en la empresa metalmecánica* [Tesis doctoral, Universidad Dr. Rafael Bellosso Chacín].

EFQM. (2020). *Modelo EFQM*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Fainstein, H. (1997). *Conducción de equipos de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Fernández, C. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes* [Tesis de maestría, Tecana American University].

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. ECOE Ediciones.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9.ª ed.). Thomson.

INDES. (2006). *La gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos.

Molina, M. (2008). *Claves para dirigir mejor el personal a su cargo*. Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad de Lima.

Navarro-García, A., Periañez-Cristóbal, R., & Calvo-Mora, A. (2016). El impacto del modelo de excelencia EFQM en la gestión de las operaciones. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9–10), 1234–1250.

Pedraza, L., Obispo, M., Vásquez, R., & Gómez, J. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio América*, 9(17), 17–25.

Quispe, B., & Zevallos, A. (2018). *Control interno y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Lampa, periodo 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2939>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). Pearson.

Ruiz, M. (2010). *El concepto de competencias desde la complejidad: Hacia la construcción de competencias educativas*. Trillas.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janés.

Senge, P. M. (1996). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.

Segovia, L. (2000). *Propuesta del perfil gerencial y organizacional de las empresas en Venezuela, basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín].

Valecillos, C., & Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral: Caso Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. *Negotium*, 5(10), 93–110.

Van der Wiele, T., Williams, A., & Dale, B. (2018). Una comparación de la gestión de la calidad en el Reino Unido y Europa. *The TQM Journal*, 30(1), 62–73.

Anexos

Anexo N.º 1. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Bagua

Estimado funcionario el presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión Institucional de la municipalidad, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

A continuación, se presentan una serie de ítems en el cual deberá marcar en el valor que usted crea conveniente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

3 = de acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 1 = En desacuerdo

Nº	ITEM	1	2	3
	LIDERAZGO			
1	Se gestiona pensando en brindar un servicio de calidad			
2	Se respeta la opinión de los demás durante las reuniones de trabajo			
3	Se toman decisiones de manera coordinada			
4	Identifico y aprovecho oportunidades de innovación			
5	Lidero los cambios que se piensan implementar para mejorar el servicio en la institución			
6	Existe un alto nivel de trabajo en equipo en la Institución			
7	En las reuniones de trabajo los funcionarios aportan con ideas que favorecen la gestión municipal			
8	Los funcionarios y personal administrativo se involucran activamente en las comisiones de trabajo asignadas.			
9	Los funcionarios y personal administrativo se identifican plenamente con la organización			

	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			
10	Los funcionarios y personal administrativo de la institución posee capacidades técnicas para evaluar y rediseñar el Plan estratégico institucional (PEI)			
11	La evaluación y rediseño del PEI se realiza de manera participativa			
12	La gestión municipal se desarrolla en base al PEI y PDLC			
13	Se rinde cuentas y evalúa el cumplimiento de objetivos del PEI anualmente			
14	EL Plan Operativo Institucional se elabora con la participación de funcionarios y trabajadores administrativos de la institución.			
15	Las metas trazadas en el POI se cumplen de acuerdo a lo previsto			
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
16	Los funcionarios conocen la problemática de su área de gestión			
17	Los funcionarios lideran el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
18	Los funcionarios priorizan la solución de problemas según su importancia.			
19	Los trabajadores de la municipalidad están dispuestos a aceptar los cambios planeados en mejora de la institución.			
20	Los funcionarios de la municipalidad son personas idóneas para la gestión de su área asignada			
	CONTROL			
21	Los funcionarios y personal administrativo de la municipalidad conocen los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el POI			

22	Los funcionarios realizan evaluación periódica de los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el POI			
23	Los funcionarios motivan permanentemente a los colaboradores para el logro de objetivos y metas establecidos en las herramientas de gestión.			
24	Los funcionarios de la municipalidad realizan evaluación periódica de la gestión institucional.			
25	Los funcionarios de la municipalidad gestionan con transparencia los recursos financieros y administrativos de la institución.			
26	Los funcionarios promueven la autoevaluación del trabajo en la organización			
27	Se realizan claustros para evaluar el trabajo en la organización			
28	Los funcionarios de la municipalidad participan activamente en la evaluación del trabajo en la organización			
	CLIMA INSTITUCIONAL			
29	Existe confianza y sinceridad entre las diferentes unidades de la institución.			
30	Existe trabajo en equipo de las diferentes unidades para resolver los problemas de la Institución.			
31	Existe respeto por los espacios de trabajo asignado a cada trabajador de la Institución			
32	El nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución es buena.			
33	Existen conflictos entre los miembros de la organización que perjudican el trabajo en equipo			

34	Los problemas en la organización son resueltos de manera colegiada			
35	Ante intereses contrapuestos entre el jefe y los trabajadores de la organización, el jefe logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
36	Se hace rendición de cuentas de la gestión anualmente			
37	Los funcionarios y personal administrativo están comprometido con la consolidación de valores organizacionales			
38	No se tolera la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.			
39	Como funcionario municipal me preocupo por mantener la disciplina interna para favorecer el trabajo en equipo			
	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL			
40	La estructura orgánica funcional de la municipalidad responde a sus necesidades de gestión			
41	La municipalidad asigna personal a las diversas unidades de gestión de acuerdo al MOF			
42	La municipalidad cuenta con reglamento interno actualizado			
43	El MOF está diseñado de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la organización			
44	Los puestos de trabajo en la organización están ocupados de acuerdo al MOF			
45	Como funcionario de la organización aplico el reglamento interno teniendo en cuenta un criterio técnico despersonalizado.			

1-9 liderazgo

10-15 planeamiento estratégico

16-20 resoluciones de conflictos

21-28 Control

29-39 clima institucional

40-45- organización institucional

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none">➤ Toma de decisiones➤ Estilo de liderazgo➤ Participación y trabajo en equipo
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">➤ Diagnóstico➤ Elaboración de proyectos➤ Priorización de problemas
	resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none">➤ Disposición en la resolución de conflictos➤ Capacidad de negociación
	Control	<ul style="list-style-type: none">➤ Cumplimiento de las metas➤ Evaluación de la gestión➤ Evaluación de los resultados
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none">➤ Relaciones interpersonales➤ comunicación➤ Solución de conflictos➤ Valores
	organización funcional	<ul style="list-style-type: none">➤ Diseño de estructura orgánica➤ Diseño de estructura funcional➤ Normas internas

Anexo N.º 2.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO-FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA TEORICA DE LA
TESIS:

Estimado experto, por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: marque con una X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez: Segundo Juan Sánchez Tarrillo

Grado profesional: Bachiller () Maestro () Doctor ()

Área de formación académica: Psicología () sociología () Educación ()

Ciencias de la comunicación ()

Áreas de experiencia profesional: Gestión, didáctica, investigación

Institución donde labora: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

Tiempo de Experiencia profesional: 2 a 4 años () 5 a 10 años () más de 10 años (x)

Experiencia en Investigación: docente y asesor de tesis

Fecha de validación: 15 de diciembre de 2024

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

Validar la propuesta teórica por especialistas en el área de gestión pública

3. DATOS DE LA PROPUESTA

Nombre de la propuesta:	Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, años 2017-2018.
Autor:	Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla
Procedencia:	Perú
Programa:	Maestría en Gestión Pública y Gerencia Social
Tiempo de aplicación:	2 horas
Ámbito de aplicación:	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

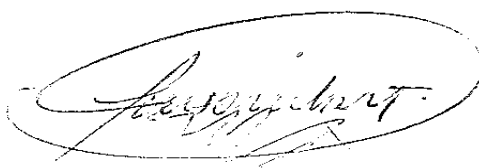
Instrumento de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique
	Nada Adecuado	Poco Adecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado	
	1	2	3	4	5	
1.- Información General y Presentación					x	
2.- Objetivos de la propuesta				x		
3.- fundamentación teórica de la propuesta					x	
4.- Planteamiento de estrategias.					x	
5.- Evaluación					x	
6.- Novedad y				x		

aportes a la Gestión Pública						
7.- Pertinencia					x	
8.- Funcionalidad					x	
9.- Impacto social					x	
10.- Trascendencia					x	

COMENTARIO FINAL:

Doy fe que la propuesta teórica presentada por el Bachiller Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla es pertinente y cumple con las características de una investigación científica.



Dr. Segundo Juan Sánchez Tarrillo

DNI: 16784873

Doctor en educación

ANEXO N.º 3.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO-FACHSE



FORMULARIO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA TEORICA DE LA
TESIS:

Estimado experto, por favor complete la siguiente tabla después de haber observado y evaluado la propuesta adjunta. Evalúe cada criterio según corresponda: marque con una X si usted cree que el criterio señalado se ajusta a la realidad de la propuesta presentada. Solo puede marcar un criterio.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez: Rosa Guadalupe Neciosup Rosas

Grado profesional: Bachiller () Maestro () Doctor (x)

Área de formación académica: Psicología () sociología (x) Educación (x)

Ciencias de la comunicación ()

Áreas de experiencia profesional: Sociología. Gerencia social, didáctica, investigación

Institución donde labora: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

Tiempo de Experiencia profesional: 2 a 4 años () 5 a 10 años () más de 10 años (x)

Experiencia en Investigación: docente y asesor de tesis

Fecha de validación: 12 de diciembre de 2019

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

Validar la propuesta teórica por especialistas en el área de educación o didáctica universitaria.

3. DATOS DE LA PROPUESTA

Nombre de la propuesta:	Programa de capacitación en competencias gerenciales de los recursos humanos para mejorar la gestión municipal en el programa de incentivos, en la Municipalidad Provincial de Bagua, Región Amazonas, años 2017-2018.
Autor:	Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla Perú
Procedencia:	Maestría en Gestión Pública y Gerencia Social
Programa:	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Tiempo de aplicación:	
Ámbito de aplicación:	

Instrumento de la validación de propuesta (Juicio de expertos)

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR					Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Nada Adecuado	Poco Adecuado	Regular	Adecuado	Muy Adecuado	
	1	2	3	4	5	
1.- Información General y Presentación					x	
2.- Objetivos de la propuesta					x	
3.- fundamentación teórica de la propuesta					x	
4.- Planteamiento de estrategias					x	
5.- Evaluación					x	
6.- Novedad y aportes a la Gestión Pública					x	

7.- Pertinencia					x	
8.- Funcionalidad					x	
9.- Impacto social					x	
10.- Trascendencia					x	

COMENTARIO FINAL:

Doy fe que la propuesta teórica presentada por el maestro Johnny Wilbert Castillo Tomanguilla es pertinente y cumple con las características de una investigación científica.



Dra. Rosa Guadalupe Neciosup Rosas

DNI: 16683247

Doctor en educación