

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE DOCTORADO

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

“MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LOS DESEMBARCADEROS PESQUEROS ARTESANALES DE LA REGIÓN PIURA”

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

AUTOR

Mg. MIGUEL ANGEL DIAZ MEREGILDO.

ASESOR

Dr. ENRIQUE WILFREDO CÁRPENA VELÁSQUEZ.

PIURA - 2019

TESIS

“MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LOS DESEMBARCADEROS PESQUEROS ARTESANALES DE LA REGIÓN PIURA”

.....
MIGUEL ANGEL DIAZ MEREGILDO
AUTOR

.....
Dr. ENRIQUE WILFREDO CÁRPENA VELÁSQUEZ.
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI.
PRESIDENTE

Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO.
SECRETARIA

Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO.
VOCAL



Nº 000129



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8am horas del día 25 de Octubre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 15 -2019-D-FACHSE, de fecha 02/07/19 conformado por:

<u>Dr. Jorge Isaac Castro K. Kuchi</u>	PRESIDENTE(A)
<u>Dra. María Elena Segura Solano</u>	SECRETARIO(A)
<u>Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado</u>	VOCAL
<u>Dr. Enrique Wilfredo Cápena Velásquez</u>	ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de intervención socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura.

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) Miguel Angel Díaz Meregildo

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1535 -2019-D-FACHSE de fecha 21/10/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a el sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 76 puntos que equivale al calificativo de BUENO.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación.

Siendo las 9am horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE
[Firma]
VOCAL

[Firma]
SECRETARIO
[Firma]
ASESOR

Observaciones:

Declaración Jurada de Originalidad

Yo, Miguel Ángel Díaz Meregildo, investigador principal, y Enrique Wilfredo Cárpena Velásquez, asesor del trabajo de investigación “Modelo de Intervención Socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe

Lambayeque, Octubre 2019

Investigador:

Mg. Miguel Ángel Díaz Meregildo.

Asesor :

Dr. Enrique Wilfredo Cárpena Velásquez.

DEDICATORIA

A nuestro divino creador, que nos brinda la luz en todo conocimiento.

A mi esposa e hijos que con su apoyo moral me brindan la fortaleza para poder desarrollarme personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A nuestro creador, padre celestial, por permitirme y darme la fuerza para cumplir con esta meta trazada.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y todos nuestros docentes, especialmente a mi asesor y compañeros por el apoyo moral y los conocimientos que me facilitaron durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Índice General

Contenido	Pág.
Acta de sustentación (copia) .	iii
Declaración Jurada de Originalidad.	iv
Dedicatoria.	v
Agradecimiento.	vi
Índice General.	vii
Índice de Tablas.	xi
Índice de Figuras.	xiv
Índice de Anexos.	xv
Resumen.	xvi
Abstract.	xviii
Introducción	19
Capítulo I. Diseño Teórico.	25
1.1. Antecedentes de la investigación	25
1.2. Base Teórica.	32
1.2.1. Modelos de Intervención.	32
1.2.2. La intervención Socioeducativa.	33
1.2.3. Teoría General de Sistemas.	36
1.2.4. Teoría de sistemas sociales.	42
1.2.5. Teoría del Capital Humano.	45
1.2.6. Las Competencias.	51

1.2.6.1.	Tipos de Competencia.	56
1.2.6.2.	Competencia y Competitividad	56
1.2.6.3.	El Nuevo enfoque pedagógico.	58
1.2.6.4.	Gestión por Competencias.	59
1.2.6.5.	La Articulación entre aprendizajes: Donde y como se aprenden las competencias	60
1.2.6.6.	Modelo educativo basado en competencias.	61
1.2.6.7.	Escenario laboral y profesional basado en competencias.	61
1.2.6.8.	La educación: Piedra angular para el desarrollo de competencias.	62
1.2.6.9.	El aprendizaje basado en competencias (ABC).	65
1.2.6.10.	El Aprendizaje basado en competencias y la empleabilidad laboral.	65
1.2.6.11.	Formación basada en competencias.	66
1.2.7.	Teoría de las Necesidades de Mc Clelland.	66
1.2.8.	El Desempeño.	67
1.2.8.1.	Definición de desempeño laboral.	67
1.2.8.2.	Indicadores de desempeño.	70
1.2.8.3.	Características del desempeño laboral.	71
1.2.8.4.	Evaluación del desempeño humano.	72
1.2.8.5.	En qué consiste la evaluación del desempeño.	72
1.2.8.6.	La motivación.	73
1.2.8.7.	La motivación y su influencia en el desempeño laboral.	73
1.2.8.8.	El factor motivacional: Clave del éxito en las nuevas organizaciones.	74
1.2.9.	La Organización abierta al aprendizaje.	76
1.2.10.	La Empatía: Orientación hacia el servicio.	78

1.2.11. La Inteligencia Emocional.	78
1.3. Marco Contextual.	82
1.4. Definiciones Conceptuales.	101
1.5. Operacionalización de variables.	103
1.6. Hipótesis.	104
Capítulo II. Métodos y Materiales.	105
2.1. Tipo de Investigación.	105
2.2. Diseño de Investigación.	106
2.3. Población, Muestra y Muestreo.	106
2.4. Técnicas, instrumentos, Equipos y Materiales de recolección de datos.	108
2.5. Procesamiento y análisis de datos.	108
Capítulo III. Resultados, Modelo Teórico y Propuesta	109
3.1. Caracterización de los desembarcaderos Pesqueros Artesanales Región Piura.	109
3.2. Misión.	109
3.3. Visión.	110
3.4. Diagnostico de las competencias del personal que labora en los desembarcaderos pesqueros artesanales(DPAs) de la región Piura.	110
3.4.1. Calificación de la expectativa y satisfacción de los servicios, según los usuarios.	112
3.4.2. Calificación de los atributos del servicio, según el personal operativo.	114
3.4.3. Calidad pretendida por los administradores.	117
3.4.4. 1º parte: Determinación de los comportamientos de personal que labora en los desembarcaderos pesqueros artesanales.	119
3.4.4.1. Competencias requeridas en los cargos.	129
3.4.4.2. Descripción de los principales puestos existentes y armado	

de Competencias.	130
3.4.5. 2° Parte: Determinación de los comportamientos clave asociados a cada Competencia y evaluación de carencias formativas.	135
3.5. Propuesta General de un modelo de gestión por competencias para mejorar la calidad de servicio en los desembarcaderos pesqueros artesanales.	145
3.5.1. Planificación y diseño didáctico.	149
3.5.2. Metodología de evaluación y retroalimentación.	155
Capítulo IV. Discusión.	157
Conclusiones.	160
Recomendaciones.	163
Referencias Bibliográficas.	165
Anexos	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Dimensiones de la Inteligencia Emocional.	82
Tabla 02. Piura, valor agregado bruto Bruto.	84
Tabla 03. Ubicación Georeferencial de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales	98
Tabla 04. Población y Muestra Seleccionada.	106
Tabla 05. Usuarios encuestados por DPAs.	107
Tabla 06. Trabajadores de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.	107
Tabla 07. Categorías de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales- región Piura.	109
Tabla 08. Nivel de Gestión de los Puestos de Trabajo.	110
Tabla 09 Atributos del servicio calificados por los usuarios.	114
Tabla 10 Atributos del servicio calificados por el personal operativo.	115
Tabla 11 Calificación de las funciones, según los administradores de los DPAs.	118
Tabla 12 Conformación del Grupo de Expertos.	120
Tabla 13 Listado de competencias cardinales para nivel de gestión 1.	121
Tabla 14 Listado de competencias cardinales para nivel de gestión 2	121
Tabla 15 Calificación de expertos sobre competencias cardinales de nivel de gestión 1	122
Tabla 16 Resumen de Competencias cardinales del nivel de gestión 1.	123
Tabla 17 Calificación de expertos sobre competencias cardinales/Nivel de Gestión 2.	123
Tabla 18 Competencias cardinales del nivel de gestión 2.	124
Tabla 19 Ponderación de los expertos para nivel de gestión 1.	124
Tabla 20 Ubicación de las competencias cardinales para nivel de gestión 1.	125

Tabla 21 Ponderación de los expertos para nivel de gestión 2.	125
Tabla 22 Ubicación de las competencias cardinales para nivel de gestión 2.	125
Tabla 23 Listado de Competencias específicas gerenciales nivel de gestión 1.	126
Tabla 24 Listado de Competencias específicas por área, para nivel de gestión 2.	126
Tabla 25 Calificación de expertos sobre competencias específicas de nivel de gestión 1.	127
Tabla 26 Competencias específicas gerenciales para nivel de gestión 1.	127
Tabla 27 Ponderación de los expertos para nivel de gestión 1.	127
Tabla 28 Ubicación de competencias específicas gerenciales para nivel de gestión 1.	128
Tabla 29 Calificación de expertos de competencias específicas por área.	128
Tabla 30 Matriz de competencias específicas por área.	128
Tabla 31. Ponderación de los expertos para cargo nivel de gestión 2.	129
Tabla 32 Ubicación de las competencias específicas del cargo para nivel de gestión 2	129
Tabla 33 Competencias requeridas por nivel de gestión.	129
Tabla 34. Descripción de perfil del puesto de administrador.	130
Tabla 35 Descripción de perfil del puesto de operario de pesaje y facturación.	132
Tabla 36 Descripción de perfil del puesto de operario de limpieza.	133
Tabla 37 Descripción de perfil del puesto de seguridad y vigilancia.	134
Tabla 38 Formulario de Competencias y comportamiento para trabajadores nivel 1.	135
Tabla 39 Formulario de Competencias y comportamiento para trabajadores nivel 2.	138
Tabla 40 Calificación de las competencia de los administradores.	142
Tabla 41 Calificación de las competencia de personal de pesaje y facturación.	144
Tabla 42 Calificación de competencia de los operarios de limpieza y seguridad.	144
Tabla 43 Necesidad de capacitación.	145
Tabla 44 Cursos de capacitación anual requeridos.	146

Tabla 45 Temas de Capacitación. Nivel de gestión 1.	146
Tabla 46 Temas de Capacitación. Nivel de gestión 2.	147
Tabla 47 Competencias a fortalecerse, nivel de gestión 1.	148
Tabla 48 Competencias a fortalecerse, nivel de gestión 2.	148
Tabla 49 Modalidad de capacitación requerido.	149
Tabla 50 Adaptabilidad de los Cambios del Entorno.	150
Tabla 51 Compromiso a la calidad de servicio.	151
Tabla 52 Empowerment.	151
Tabla 53 Iniciativa.	152
Tabla 54 Innovación y Creatividad.	152
Tabla 55 Toma de decisiones.	153
Tabla 56 Visión Estratégica.	153
Tabla 57 Colaboración y Trabajo en Equipo.	154
Tabla 58 Orientación al cliente.	154
Tabla 59 Conciencia Organizacional.	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Concepto de sistema.	37
Figura 2.	Ubicación del sistema.	40
Figura 3.	El ser humano como sistema.	41
Figura 4.	Relación de Sistemas Sociales con otros sistemas.	44
Figura 5.	Fuentes de la riqueza económica.	50
Figura 6.	Modelo Iceberg. Spencer L y Spencer S.	55
Figura 7.	Formación del Ser Humano.	64
Figura 8.	Ciclo de Acción / Motivación – desempeño.	69
Figura 9.	Un esquema simple del proceso de motivación	75
Figura 10.	Mapa de la Región Piura.	82
Figura 11.	Ubicación de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.	97
Figura 12.	Organigrama estructural de un Desembarcadero Pesquero Artesanal.	111
Figura 13.	Atributos de los servicios, según los operarios.	116
Figura 14.	Cumplimiento de funciones de los administradores.	119
Figura 15.	Etapas del Plan de Capacitación.	149

ANEXOS.

Anexo 1.	Encuesta a Usuarios de los Desembarcaderos Pesqueros.	171
Anexo 2.	Encuesta a los administradores.	174
Anexo 3.	Encuesta a personal administrativo y operativo.	180
Anexo 4.	Situación actual de los desembarcaderos pesqueros artesanales.	185
Anexo 5.	Manual de Organización y funciones para desembarcaderos pesqueros.	193
Anexo 6.	Modelo de Reglamento Interno de Trabajo.	199
Anexo 7.	Reglamento de Uso y Operatividad.	204

RESUMEN

En el presente trabajo titulado “Modelo de intervención socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura”, se aborda el problema científico referido a la carencia de competencias de los trabajadores de dichas infraestructuras, que no permite dar un servicio adecuado a los usuarios, es así que para tratar de resolver estas deficiencias, el investigador, consideró pertinente en primer lugar determinar la calidad de los servicios percibida por los usuarios, luego se identificaron las competencias de los trabajadores de acuerdo al nivel de gestión aplicando el método Delphi, como técnica prospectiva, a través del cuestionario Likert, se calificó cada competencia, tomando en cuenta los comportamientos de los trabajadores. El Método de la investigación es Socio crítico, diseño cuasi-experimental; para recolección de información se aplicó encuestas y cuestionarios a una muestra de 58 usuarios y 40 trabajadores de los 08 desembarcaderos pesqueros artesanales de la región Piura. Los Resultados muestran que los usuarios no están satisfechos con los servicios recibidos en las instalaciones, además al evaluar las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas del cargo de los trabajadores, se obtuvo que los comportamientos esperados superan al comportamiento real, en 78.57 % de las competencias calificadas para administradores, el 90.91 % calificadas para personal de pesaje y facturación y el 90.91 % para operarios de limpieza - seguridad, determinando que los trabajadores no cuentan con competencias adecuadas y necesitan ser mejoradas. En conclusión la propuesta modelo de intervención socioeducativo basado en competencias mejorará la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la región Piura.

PALABRAS CLAVE: Intervención socioeducativa, calidad de los servicios, expectativas y satisfacción de los clientes, Competencias.

ABSTRAC.

In the present work entitled "Socio-educational intervention model based on competencies to improve the quality of services in artisanal fishing landing sites in the Piura Region", the scientific problem referred to the lack of competencies of the workers of said infrastructures is addressed, which does not allow an adequate service to be provided to users, so in order to try to resolve these deficiencies, the researcher considered it pertinent to first determine the quality of services perceived by users, then the competencies of the workers were identified according to the management level applying the Delphi method, as a prospective technique, through the Likert questionnaire, each competence was scored, taking into account the behaviors of the workers. The Research Method is Sociocritical, quasi-experimental design; To collect information, surveys and questionnaires were applied to a sample of 58 users and 40 workers from the 08 artisanal fishing landing sites in the Piura region. The results show that the users are not satisfied with the services received in the facilities, in addition to evaluating the cardinal, specific managerial and job-specific competencies of the workers, it was obtained that the expected behaviors exceed the real behavior, in 78.57% of the Qualified competencies for administrators, 90.91% qualified for weighing and billing personnel and 90.91% for cleaning operators - security, determining that workers do not have adequate competencies and need to be improved. In conclusion, the proposed model of socio-educational intervention based on competencies will improve the quality of services in artisanal fishing landing sites in the Piura region.

KEY WORDS: Socio-educational intervention, quality of services, expectations and customer satisfaction, Competences.

INTRODUCCIÓN

En ésta era de globalización, de cambios y de transformación social en que vivimos, toda organización de éxito está mentalizada en administrar con personas, dotados tanto de habilidades manuales, físicas como de conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes, herramientas imprescindibles para mantenerse y desarrollarse en los mercados competitivos.

En el ámbito laboral, el trabajador que se inicia por primera vez en una empresa, cuenta con conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la educación formal, y es a través del tiempo y a la interrelación con las personas del entorno de la empresa que aprende, se desarrolla, luego combinando dichas capacidades es que fortalece sus competencias, que se constituyen en cualidades individuales e intransferibles, para la realización de un trabajo determinado.

En el caso de las empresas de servicios, los trabajadores que laboran en él, por la misma funcionalidad, tienen un trato directo y permanente con los usuarios, por estas características deben contar con las competencias laborales, que permita adaptarse al entorno cambiante y mejorar su desempeño para satisfacer las expectativas de los usuarios; que permitan dar un servicio de calidad, para esto la empresa debe crear un clima propicio que propenda al fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores continuando con la capacitación en todas las etapas de la vida de las personas procurando el tránsito continuo entre educación y trabajo.

A partir de la década de los ochenta el Ministerio de Pesquería (hoy Ministerio de la Producción) a través del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero-FONDEPES, construyó desembarcaderos pesqueros artesanales (DPAs), en las principales caletas del litoral peruano; en la región Piura se construyeron nueve (9) infraestructuras pesqueras artesanales,

implementadas, para diversos servicios como: acoderamiento de embarcaciones artesanales, descarga, lavado, manipuleo, estiba, pesado de productos hidrobiológicos, ingreso de cámaras isotérmicos, venta de hielo en barras, etc., posteriormente dichas infraestructura fueron transferidas al Gobierno Regional Piura y para su administración fueron entregadas a las Organizaciones Sociales de Pescadores Artesanales de cada caleta, a través de Convenios de Gestión de Administración, sin embargo a pesar del tiempo transcurrido los usuarios (comerciantes mayoristas, minoristas, empresas pesqueras y pescadores) que hacen uso de las instalaciones no estaban conformes con los servicios recibidos, dado que no satisfacían sus expectativas, indicando que necesitan que las instalaciones se mantengan en buenas condiciones higiénicas sanitarias y que el servicio sea rápido, considerando que trabajan con recursos hidrobiológicos para consumo humano directo, que son altamente perecibles, que necesitan un riguroso cuidado para evitar su degradación.

Para identificar las competencias del personal que labora en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la región Piura, en primer lugar se clasificaron los puestos de trabajo en nivel de gestión 1, integrado por los administradores y nivel de gestión 2, integrado Operario de Pesaje - Facturación, Operario de Limpieza y Seguridad y Vigilancia; luego utilizando el método Delphi, que es un proceso de consenso prospectivo con la participación de un grupo de expertos, se identificaron las competencias cardinales y competencias específicas gerenciales que deben contar los puestos de los trabajadores del nivel de gestión 1, así como las competencias cardinales y competencias específicas del cargo de los puestos de trabajo del nivel de gestión 2, para un desempeño exitoso. Luego en base al Manual de Organización y Funciones (MOF) de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura, se elaboraron los perfiles de cada puesto de trabajo,

incluyendo las competencias identificadas, y se elaboró un Formulario de Competencias y comportamientos para trabajadores de nivel de gestión 1 y 2.

Utilizando el cuestionario de Likert, se califica cada competencia, obteniendo como resultado para los dos niveles de gestión que los comportamientos esperados superan al comportamiento real, determinándose que se tratan de competencias débiles que necesita mejorar, ante estas necesidades detectadas se elaboró la Propuesta General de un Modelo de Intervención socioeducativa basado en Competencias para mejorar la Calidad de Servicio de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales a través de un plan de capacitación con cursos de capacitación para el mejoramiento continuo del personal que labora en los desembarcaderos pesqueros, que permitan fortalecer sus capacidades

Según Morata T. (2013) “*Guía de Aprendizaje Fundamentos de la Intervención Socioeducativa*”, manifiesta que la palabra intervención significa influir, incidir, para producir un cambio sobre algo, y esta intervención puede tener como sujeto al individuo, el grupo o la comunidad. Intervención que se realiza desde los recursos y las instituciones que tiene la comunidad a su alcance. La intervención socioeducativa se efectúa sobre situaciones de dificultades de las personas y los grupos sociales.

Esta tesis se planteó en tres capítulos, el capítulo I, denominado Diseño Teorico que incluye los antecedentes de la investigación, base teórica, definiciones conceptuales, operacionalizacion de variables e hipótesis, el capítulo II, métodos y materiales, y el Capitulo III, los resultados, modelo teórico y la propuesta.

Urteaga, E.(2010), en “Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann”, teoriza de manera metódica la sociedad moderna como un sistema, constituido únicamente por comunicación. El sistema social reproduce la comunicación tal y como los seres vivos reproducen la vida y

los sistemas psíquicos reproducen la conciencia. Todo lo que no es comunicación pertenece a su entorno, refiere que en el campo social hay una variedad de sistemas (sociedad, colegios, partidos políticos, empresas, etc.), siendo lo demás el entorno de cada uno de los sistemas, puesto que el entorno no es solo uno natural, sino también la variedad de personas con sus diferentes personalidades, además de los otros sistemas sociales, que se encuentran en constante cambio; determinando que no es la ciencia la que construye los sistemas sino las personas, siendo así la perspectiva lumhaniana dentro de estos sistemas donde el trabajador social juega un papel primordial como agente de cambio, es la que domina el mundo de las organizaciones productivas y de servicio, lo que me motivó realizar el presente trabajo de investigación titulado “Modelo de Intervención Socioeducativo Basado en Competencias para mejorar la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura.”

El presente trabajo de investigación pretende hacer reflexionar a los responsables de la gestión administrativa materia de estudio sobre:

- Detectar las competencias de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales e identificar sus debilidades, con la finalidad de fortalecer dichas competencias, que permita un mejor desempeño y mejorar los servicios de dichas infraestructuras.
- La importancia de investigar sobre la aplicación entre la relación de los sistemas sociales y el aprendizaje.

Dadas las razones, arriba mencionadas el investigador formuló la siguiente matriz epistemológica.

El Problema:

Se observa que el desempeño de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, no satisfacen las expectativas de los usuarios que hacen uso de los servicios, al no brindar la atención a los atributos de los servicios requeridos por los usuarios, acentuándose esta deficiencia por no contar los trabajadores de estas infraestructuras con las competencias adecuadas.

El Objeto de Estudio

Es el proceso de formación socioeducativa para los trabajadores de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

El Campo de Acción

Es el proceso de diseñar, elaborar y fundamentar un modelo de intervención socioeducativo para superar las deficiencias de la calidad de servicio brindado en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

Objetivos.**General.**

Proponer un modelo de intervención socio educativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

Específicos.

- Desarrollar un marco conceptual para entender a los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura como espacio de aprendizaje social.
- Identificar las expectativas y satisfacción que tienen los usuarios sobre la calidad de los servicios recibidos en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

- Identificar las competencias de los trabajadores de los Desembarcaderos pesqueros artesanales, por medio del grupo de expertos y describir el perfil de cada puesto de trabajo.
- Identificar las competencias que se necesitan fortalecer para que los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales mejor en su desempeño laboral y la calidad de los servicios.
- Construir una propuesta de un modelo socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de servicio de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

CAPITULO I

DISEÑO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación.

Calderón, A(2010)¹ en su investigación titulada “Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector Industrial”, la cual tuvo como objetivo principal identificar y definir las competencias generales y específicas que debe de tener el personal que ingresa como trabajador a una MYPE del sector industrial de la ciudad de Cali. Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo que conocer en primer lugar la importancia y beneficios de la certificación de una MYPE e información sobre los requerimientos necesarios para formalizarse y luego implementar un modelo de gestión basado en competencias, las conclusiones arribadas fueron: se logro aportar a la organización el diccionario por competencias, el cual forma parte del modelo de gestión, que servirá como punto de partida para la implementación de futuros procesos tales como evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo, implementación de planes, entre otros, - Diseñar un diccionario por competencias en una organización es definir no solo las competencias de la organización, sino describir los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para llevar a cabo dicha competencia – Esta investigación en particular brinda las herramientas metodológicas necesarias para la elaboración de un diccionario por competencias en una organización industrial enfocada a la producción de ganchos plásticos de la ciudad de Cali, temática que ha sido poco abordada por el sector económico de ese país.

¹ Calderón, A(2010) tesis Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector Industrial”, Universidad de San buenaventura – Cali.

Casa, M(2015)² en su investigación titulada “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015” la cual tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal). Para obtener la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos. Ese trabajo contribuye a obtener una fuente de información útil para conocer la actual realidad de las municipalidades e instituciones públicas respecto a los problemas relacionados con el desempeño del personal debido a que no ocupan cargos de acuerdo a sus competencias y/o habilidades, apreciándose las siguientes conclusiones:

1. No existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.
2. Existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.
3. Existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

² Casa,M (2015), tesis “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015” - Universidad Nacional José María Arguedas– Andahuaylas.

4. Existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo

Marcillo, N(2014)³ en su investigación titulada “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Surde Manabi”, tiene como objetivo mostrar la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo de que se investiga la situación en una sociedad del conocimiento y considerando a la persona como un recurso sustituible en la organización.

Para ello se aplicaron técnicas de documentación, entrevistas, observación. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que

1. La gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

³ Marcillo, N(2014), tesis Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Surde Manabi. Universidad Privada Antenor Orrego– Trujillo.

2. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, impidiendo su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.
3. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.
4. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

Mena, W(2014)⁴ en su investigación titulada “Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana. Sede Cuenca para el año 2014”, el objetivo fue diseñar un plan de mejora continua, basado en el Modelo de Gestión por Competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana. Sede Cuenca para el año 2014, siendo las características del modelo de gestión por competencias: identificar las competencias del personal administrativo de la UPS Sede Cuenca, establecer las desfases entre las competencias requeridas y las existentes, para definir un Plan de Mejora Continua basado en el Modelo de Competencias, orientado a incrementar la calidad del desempeño del talento humano, y finalmente propone un Plan de Acción a la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.

⁴ Mena, W(2014) tesis “Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana. Sede Cuenca para el año 2014” Universidad Técnica Particular de Loja.

Entre las conclusiones a las que se llega en el desarrollo de este trabajo de investigación, se determina que luego del análisis de las Características del Modelo de Gestión por Competencias, se puede inferir que son aplicables al personal de la UPS, Sede Cuenca, porque pretender alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de objetivos institucionales. Asimismo se concluye que el Modelo de Gestión por Competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuesta al entorno cambiante en la que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

Ruiz, W(2017)⁵, en su investigación titulada “Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias para el Cumplimiento de los objetivos estratégicos.”, tuvo como objetivo definir la competencia, los elementos el modelo de gestión por competencias, la importancia y relevancia de la cultura empresarial que se debe desarrollar o fortalecer para lograr el éxito empresarial, el impacto que representa el modelo aplicado a la gestión del talento humano en los objetivos estratégicos de la organización y exponer las ventajas y beneficios obtenidos de la aplicación del modelo y la forma como impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales

En las conclusiones, manifiesta que en el actual mundo globalizado, altamente competitivo y de constantes cambios y desafíos, el talento humano desempeña un papel fundamental en el éxito organizacional, su integración y desarrollo impactan interna y externamente en la organización, el modelo de gestión por competencias permite agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización, fortalece las capacidades y competencias de las personas,

⁵ Mena, W(2014) tesis “Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias para el Cumplimiento de los objetivos estratégicos”. Universidad Militar Nueva Granada-Bogotá- Colombia

mejora la calidad de los productos o servicios, integra al personal, apalanca el cumplimiento de los objetivos y crea una ventaja competitiva. Es importante saber identificar las competencias cardinales, gerenciales específicas y generales por área que requiere la organización para poder implementar el modelo. La aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencia es una estrategia la cual tiene como objetivo incrementar la eficiencia de los colaboradores por intermedio de la identificación y aplicación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, el cumplimiento de esta estrategia impactara en el cumplimiento de los objetivos de la organización en relación con el aumento de productividad y competitividad. El modelo de gestión del talento humano por competencias permite agregar valor a las estrategias de la organización impactando efectivamente en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se debe tener en cuenta que no hay dos empresas iguales como no hay dos personas iguales, bajo este concepto es importante identificar si la empresa será beneficiada con la aplicación del modelo de competencias teniendo en cuenta sus características y su cultura organizacional.

Stanley, B(2018)⁶, en su investigación titulada “Propuesta de plan de capacitación Para desarrollar las competencias de los trabajadores de la unidad directiva de Administración de la Sociedad de Beneficencia Pública de Bongará – 2018”, el objetivo general es Elaborar un Plan de Capacitación para desarrollar las competencias de los trabajadores de la Unidad Directiva de Administración de la Sociedad de Beneficencia Pública de Bongará.

Entre las conclusiones a las que se llega en el desarrollo de este trabajo de investigación

⁶ Stanley, B(2018) “Propuesta De Plan De Capacitación Para Desarrollar Las Competencias De Los Trabajadores De La Unidad Directiva De Administración De La Sociedad De Beneficencia Pública De Bongará – 2018- Universidad San Ignacio de Loyola Lima Perú.

- La propuesta de plan de capacitación elegida fue la basada en el modelo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (PDP), la cual es factible económicamente ya que presenta un mayor flujo de retorno (4.04), normativamente teniendo en consideración que la SBP de Bongará es una entidad pública, asimismo se espera que el 40 % de los trabajadores de la Unidad Directiva de Administración desarrollen competencias tanto genéricas como específicas las cuales coadyuven entre otros a optimizar recursos para el beneficio de la entidad y la población vulnerable que atienden.
- Se pudo identificar a través de instrumentos metodológicos que la Unidad Directiva de Administración de la SBP de Bongará no optimiza los recursos propios de la entidad, por ejemplo en los recursos económicos los ingresos de la SBP vienen decreciendo anualmente 20% desde su gestión (2015-17), en gestión de recursos humanos la percepción de la mayoría de los trabajadores de las otras unidades orgánicas es que no ejercen liderazgo ni sinergia en la entidad, aunado a ello se tiene la información de un especialista del MIMP en temas de SBP el cual visitó dicha entidad. Todo aquello permitió determinar entre otros, que uno de los principales problemas que padece la entidad es que los trabajadores de la Unidad Directiva de Administración presentan deficientes competencias para gestionar los recursos, imposibilitando de esta manera el valor público en los servicios que brindan a los más necesitados.
- Se determinó que entre las causas principales que influyen en las deficientes competencias de los trabajadores de la Unidad Directiva de Administración se encuentran: La falta de capacitación en competencias dirigida a los trabajadores y el perfil inadecuado de los mismos.
- Las competencias que se buscan desarrollar en los trabajadores de la Unidad Directiva de Administración de la Sociedad de Beneficencia Pública de Bongará 143 son por un lado

las competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos las cuales SERVIR determina que son: Articulación con el Entorno Político; Visión Estratégica, Capacidad de Gestión y Liderazgo. Asimismo, el desarrollo de competencias Transversales del Servicio Civil, las cuales son aplicables a todos los servidores públicos del Estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen, estas son: Orientación a resultados, Vocación de servicio y Trabajo en equipo.

- La Sociedad de Beneficencia Pública de Bongará no cuenta con un programa de capacitación que se encuentre alineado a las necesidades de la Unidad Directiva de Administración.

1.2. Bases Teóricas.

1.2.1. Modelos de Intervención.

Ruiz, W. (2017)⁷, manifiesta de cualquier modo es evidente que existen nuevos modelos de acción educativa y social (producto de la reactualización, en gran medida, de concepciones pasadas), sin embargo manifiesta que los dos modelos más relevantes e influyentes en el momento actual y en torno al cual se han diseñado la mayor parte de las acciones socioeducativas de los últimos tiempos son el modelo tecnológico de intervención socioeducativo y el enfoque crítico.

- La intervención tecnológica.- podemos decir que es en los últimos 50 años, el enfoque tecnológico, científico o positivista el que predomina teóricamente, en las universidades y en los centros de cultura superior; tal concepción supone una consagración de binomios muy problemáticos, como: la separación entre universidad y escuela, porque

⁷ Saez, J(1993), “Intervención Socioeducativa entre mito y realidad” Texto expuesto en la Conferencia sobre intervención socioeducativa (Jornada de pedagógica social, Sevilla 1,993)

unos diseñan el conocimiento(los científicos) y otros lo aplican(los educadores). Este vacío entre los planificadores y ejecutores ha provocado muchos problemas para poder hacer creíble los conocimientos que impartimos y enseñamos, asimismo la separación entre teoría y práctica, ya que los científicos elaboran sus teorías educativas en el laboratorio y otros intentan retraducir estas teorías en la práctica forzando el foso que existe entre lo artificial(el laboratorio) y la realidad (práctica)

- La intervención como práctica social critica.- Se define la intervención como la interferencia que puede afectar los intereses de los demás. Esta definición capta la naturaleza política de la intervención social. La intervención es un acto intrínsecamente político en la que los intereses de la gente se ven afectados positiva o negativamente, siempre que la intervención no sea insignificante.

1.2.2. La intervención socioeducativa.

Según Delgado, A. (2013)⁸, La intervención socioeducativa es un concepto que se ha introducido en el campo de las prácticas sociales y culturales y designa al conjunto de actividades a realizar, organizadas, con la coparticipación de todos los actores sociales involucrados y con la finalidad de actuar sobre un aspecto de la realidad para comprenderla y transformarla. A estas prácticas les acompañan procedimientos, métodos y técnicas, dentro de un encuadre axiológico que reproduzca un actuar comprometido de los diferentes actores.

Asimismo, indica que en las ciencias sociales, el proceso de intervención se trabaja en la búsqueda de transformaciones en personas y grupos, a la vez que se investiga durante el proceso, lo que va a permitir conocer qué y cómo se interviene. La intervención, por provocadora que sea, no deja de ser indispensable. Los sociólogos, psicólogos sociales y

⁸Delgado, A. (2013) “La intervención socioeducativa para el fortalecimiento de las comunidades”

otros profesionales no podemos prescindir de ella, porque intervenir es adentrarnos y participar en un sistema humano, movidos por determinadas necesidades sentidas, percibidas o reclamadas. Lo más saludable será entonces explorar dichas necesidades y preguntarnos a favor de qué, de quién o de quiénes está el pensamiento y la acción de dicha intervención. Intervención y comunicación andan irremediabilmente juntas; ambas pueden servir para "pronunciar el mundo", para transformarlo y hacerlo que retorne problematizado (Freire, P: 1970).

a. La Intervención Socioeducativa: Cuando se juega en la cancha del otro.

Gómez, E y Alatorre, F. (2014), manifiesta que hablar de intervención trae a colación, muchas veces, imaginarios asociados a la imposición. La idea de que el externo es el que "sabe" y que se inserta en espacios habitados por quienes "no saben" o "saben menos" es algo común, asumido en no pocos casos por ambas partes.

Acercarse al conocimiento de la intervención socioeducativa nos obliga, de entrada, a dejar de lado formas de pensamiento lineal y simple, y buscar respuestas desde la perspectiva del pensamiento complejo. Esto, porque la intervención socioeducativa es una acción social que involucra diversos actores, estrategias, escenarios, modos de intervención, niveles de incertidumbre, etcétera, y que sobre todo lleva implícita la intencionalidad de transformar una determinada circunstancia, dinámica o realidad, lo que remite a proyectos de sociedad.

Abordar el tema de la intervención socioeducativa desde la perspectiva del pensamiento complejo; en especial, retoma cuatro referentes indispensables si de una mirada "compleja" se trata: **la teoría del campo de Bourdieu, la interculturalidad, la reflexividad y la investigación-acción**. También, plantea que una experiencia de intervención socioeducativa es principalmente una relación con el otro, donde el educador llega a jugar a la cancha "del otro".

b. La Intervención Socioeducativa. Desde la noción de "campo"

Según Morata T. (2013) “*Guía de Aprendizaje Fundamentos de la Intervención Socioeducativa*”, manifiesta que la palabra intervención significa influir, incidir, para producir un cambio sobre algo, y esta intervención puede tener como sujeto al individuo, el grupo o la comunidad. Intervención que se realiza desde los recursos y las instituciones que tiene la comunidad a su alcance. La intervención socioeducativa se efectúa sobre situaciones de dificultades de las personas y los grupos sociales.

Gómez, E y Alatorre, F. (2014), La Intervención Socioeducativa alude a un conjunto de actores sociales que coinciden en la intención de generar cambios en una situación o circunstancia, considerada inaceptable, lo cual la coloca en el terreno de la transformación. La inaceptabilidad es una postura derivada de valorar que la situación o el estado de cosas analizado no favorecen que las personas desplieguen sus potencialidades y coartan sus oportunidades de desarrollo, lo que afecta su calidad de vida. Así, el *motus* de los procesos de Intervención Socioeducativa radica en la inaceptabilidad del *statu quo* o parte de éste. Desde luego, el hecho de poder valorar que la situación de vida es "inaceptable" supone el desarrollo del pensamiento crítico, que suele ser una de las primeras pretensiones pedagógicas; el modo más usado de nombrarlo es el avance en la "toma de conciencia", de la realidad de injusticia, las condiciones de vida, que la realidad puede cambiar, que se puede ser actor del cambio.

c.- La Investigación Socioeducativa: En un mundo complejo.

Según Santamaría J. (2011)⁹ la práctica socioeducativa se caracteriza por ser provisional, cambiante, dinámica y con una clara tendencia a hacerse innecesaria ya que se

⁹ Santamaría J (2011) “Investigación Socioeducativa” Revista Digital Sociedad de la Información Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades Campus de Cuenca - Universidad de Castilla-La Mancha

dirige a la superación de deficiencias, problemas y dificultades propias del desarrollo social. Asimismo, viene determinada por el sujeto al que se dirige y por el modelo que se adopta a partir de lo que la investigación avala mediante evidencias empíricas sólidas, intentando superar una intervención basada en supuestos sin avales significativos sometidos a rigor científico (Martínez Sánchez, 1995)

Toda intervención socioeducativa debe estar sometida a la lógica de la indagación permanente, y en concreto, el profesional de la educación debe introducir en su buen hacer profesional tres aspectos: ver, juzgar y actuar a partir del método científico.

1.2.3. Teoría General de Sistemas.

Según Arnold, M y Osorio, F. (1998), la Teoría General de Sistemas (TGS) en un sentido amplio se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. Bajo las consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica (Arnold & Rodríguez, 1990a). En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí con arreglo a ellas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles.

Según Domínguez V y López M(2017), la teoría general de los sistemas ha ido ganando terreno conforme la sociedad se va desarrollando. Existen una gran cantidad de investigadores que han contribuido para armar una bibliografía amplia al respecto, autores

como Ludwig Von Bertalanffy, considerado el padre de la teoría, y Oscar Johansen Bertoglio constituyen el punto de partida del presente estudio. En primera instancia, Bertalanffy publica en el año de 1968 su libro *General System Theory*, que se consolida como la primer publicación en esta área, si bien hubo trabajos previos al respecto, fue en su literatura en la que se le da el nombre que hasta la fecha sigue siendo ampliamente utilizado; ofreciendo al estudioso de la ciencia de los sistemas, una visión ampliada, y al lector general un panorama de este adelanto (Von Bertalanffy, 1986). Por su parte, Bertoglio, aún y cuando la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por tanto, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, orienta más su literatura hacia ciertos sistemas particulares: las organizaciones humanas, y entre éstas, la empresa (Bertoglio, 1993); tomando, por supuesto, a Von Bertalanffy como su sustento principal.

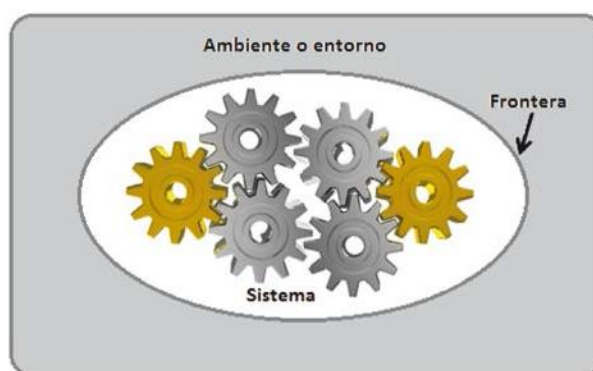


Figura 1. Concepto de Sistema

Fuente: Tomado de: (Dominguez, V; Lopez M, 2016: 127)

Cada sistema, al trabajar de manera ordenada y coordinada, origina que durante el trabajo se genere sinergia, lo que significa el resultado del trabajo en equipo donde los elementos interactúan entre sí con la finalidad de alcanzar algún objetivo, es mayor que si analizamos el resultado de cada uno de los integrantes por separado, es decir, cuando $2 + 2$ no son cuatro sino 5 u otra cifra (Bertoglio, 1993). Según Arnold y Osorio (1998), la teoría general de sistemas tiene tres objetivos principales:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.
- Promover una formalización (matemática) de estas leyes (Arnold & Osorio, 1998).

Estos objetivos pueden ser complementados con las metas que Ludwig Von Bertalanffy establece en su literatura, señalando que hay una tendencia general hacia la integración en las ciencias naturales y sociales; tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas, la cual pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia que puede conducir a una integración que hace mucha falta en la institución científica (Von Bertalanffy, 1986).

Según Domínguez V y López M(2017), para facilitar el estudio de los sistemas, han surgido varias clasificaciones, que permiten identificarlos y delimitarlos con una serie de características que a su vez reducen su complejidad, todo a razón que se conoce de manera más precisa el tipo de problema que se pretende atender. Algunas de las clasificaciones son:

En relación con su capacidad para comunicarse e interactuar con el medio ambiente:

- Sistema abierto: son aquellos que se encuentran en relación con el medio circundante; a medida que los sistemas van siendo más complejos, las conductas de esos sistemas tienden a tomar en cuenta su medio, su entorno, es decir, su totalidad (Bertoglio, 1993).
- Sistema cerrado: son aquellos que se encuentran aislados por completo de su ambiente externo. No tienen mecanismos de recolección de información del exterior, por lo que tienden a desaparecer al no contar con una retroalimentación que les dé información sobre el resultado de sus acciones pasadas (Arras, 2010).

En relación con su dinamismo:

- Estáticos: son aquellos sistemas que no reaccionan ni se modifican con el influjo de su medio ambiente (Ramírez Cardona, 1989). –
- Dinámicos: son aquellos que evolucionan constantemente debido a factores internos y externos (Ramírez Cardona, 1989). –
- Homeostáticos: son los sistemas que contienen en sí mismos y hasta cierto punto una capacidad de autorregulación (Ramírez Cardona, 1989).

Según su estructura: -

- Sistemas rígidos: son típicamente los encontrados en las ciencias físicas y a los cuales se puede aplicar satisfactoriamente las técnicas tradicionales del método científico y del paradigma de la ciencia, admitirán procesos de razonamiento formales, esto es, lógico matemático. Los datos comprobados generalmente son replicables a las explicaciones pueden basarse en relaciones causadas probadas, las pruebas son exactas y las predicciones pueden averiguarse con un grado relativamente elevado de seguridad (Van Gigch, 2008).
- Sistemas flexibles: están dotados con características conductuales, son vivientes y sufren un cambio cuando se enfrentan a su medio (Van Gigch, 2008).

Un aspecto interesante, que si bien no se considera una clasificación de sistema pero permite delimitarlo aún más, es el ambiente, el cual se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema, o bien el entorno en el cual se encuentra. En lo que a complejidad se refiere, nunca un sistema puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos de éste (Arnold & Osorio, 1998); es posible detectar dos tipos de ambiente: -

- Macroambiente: está integrado por todos los factores generales que influyen en todas las organizaciones (sistemas en este caso) de una sociedad determinada (Arras, 2010). A medida que avanzamos en los niveles, es decir, vamos de subsistemas a sistemas más grandes, el macroambiente va contemplando nuevas situaciones.
- Microambiente: son las fuerzas más específicas que son más importantes en el proceso de transformación y toma de decisiones de una organización (sistema) individual (Kast y Rosenzweig, 1987). A medida que avanzamos de un supersistema a niveles inferiores, un microambiente puede convertirse en un macroambiente para esos sistemas más pequeños.

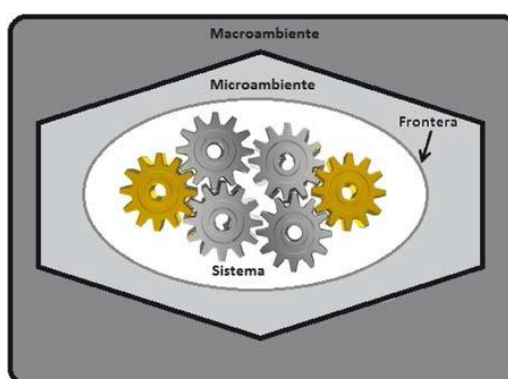


Figura 2. Ubicación de Sistema

Tomado de: (Dominguez, V; Lopez M, 2016: 129)

En las ciencias sociales, un sistema puede representar desde una organización compleja hasta un ser humano. De acuerdo con Murray, el hombre es una computadora o sistema; su destino está completamente determinado por genes, instintos, accidentes, condicionamientos y reforzamientos tempranos, fuerzas culturales y sociales (Murray, 1962).

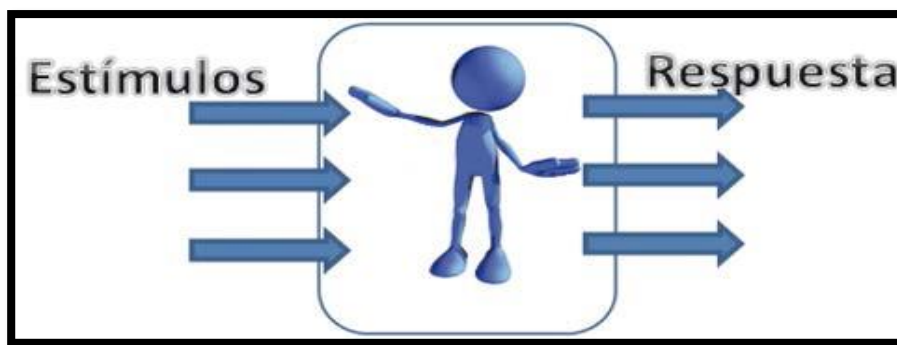


Figura 3. El ser humano como sistema

Fuente: Tomado de: (Domínguez, V; López M, 2016: 129)

Es necesario asegurar la perdurabilidad del sistema en el medio ambiente, para ello, un correcto mecanismo de control es imprescindible, cuya función principal es detectar cualquier desviación que éste tenga en relación al o a los objetivos que se desean alcanzar, y es a través de la retroalimentación como se advierte de esta desviación para que, a raíz de este análisis, se tomen las medidas necesarias para encauzar el funcionamiento hacia la meta deseada, esto es, el sistema debe ser controlado, de manera que sus actividades se regulen en la dirección adecuada. Los sistemas cerrados tienden hacia el equilibrio, donde la entropía se maximiza y se iguala a la unidad. En sistemas abiertos, se puede contrarrestar esta tendencia, al proporcionar al sistema negantropía o información e impulsándolo hacia estados de organización y complejidad (Van Gigch, 2008).

La Teoría General de Sistemas no produce soluciones para problemas, pero si produce teorías y formulaciones conceptuales que se combinan con el enfoque sistémico que utiliza la metodología y las distintas ramas filosóficas para estudiar diversas situaciones detectando problemas y encauzando a la mejor manera de solucionarlos (Triviño, 2016).

El pensamiento sistémico es un método imprescindible para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, particularmente por lo que respecta al diseño y evaluación de las intervenciones, donde el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata

adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo (Segredo Pérez, 2013).

El éxito del enfoque sistémico reside en las características que este tiene; Mariza Soto identifica siete, las cuales muestran de manera clara y contundente su gran potencialidad y versatilidad:

- Interdisciplinario: puede utilizarse en cualquier área, sin importar si son ciencias duras o blandas.
- Cuantitativo y cualitativo a la vez: es adaptable ya que puede expresar los resultados en términos cuantitativos, cualitativos o ambos.
- Organizado: puede ser aplicado a sistemas muy complejos con grandes cantidades de recursos en una forma ordenada.
- Creativo: se concentra en primer lugar en las metas propuestas y después en los métodos o la manera en que se lograrán las mismas.
- Teórico: se basa en las estructuras teóricas de la ciencia, a partir de las cuales se construyen soluciones prácticas a los problemas: esta estructura viene complementada por los datos de dicho problema.
- Empírico: se basa en el autoaprendizaje a través de la retroalimentación y la búsqueda de datos experimentales.
- Pragmático: genera un resultado orientado hacia la acción (Soto, 2016).

1.2.4. Teoría de los Sistemas Sociales.

Urteaga, E.(2009)¹⁰, manifiesta que Luhmann, elaboró una teoría ambiciosa y coherente en la que se describe la sociedad moderna como un sistema, constituido no tanto por individuos sino por comunicación, en dicho artículo pretende analizar un aspecto de la

¹⁰ Urteaga, E.(2009) “Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann”, Contrastes, Revista Internacional de Filosofía.

obra de Niklas Luhmann: su teoría de los sistemas, que se caracteriza por su carácter transdisciplinar, su distinción de tres sistemas, su percepción del sistema social como un sistema diferenciado en las sociedades modernas y el carácter auto-referencial o autopoietico de los mismos. Efectivamente, el mundo está constituido únicamente por unos sistemas que perciben los acontecimientos que se producen en sus entornos como ruidos. Utiliza y distingue tres grandes tipos de sistemas: el sistema vivo, el sistema psíquico y el sistema social. El primero se reproduce gracias a la vida, el segundo lo hace vía la conciencia y el tercero se perpetúa a través de la comunicación. El interés de Luhmann se centra en este último, en la medida en que las sociedades modernas se caracterizan por una diferenciación de sus sistemas en subsistemas, entre los cuales figuran los subsistemas político, económico, artístico, religioso o educativo. Cada uno es autopoietico y no se trata de una estructura o un conjunto ordenado de elementos determinados.

Arriaga, E.(2003)¹¹, manifiesta que la teoría de Luhmann comienza con la afirmación: *los sistemas existen*. En ese sentido, la reflexión no inicia con una duda teórica del conocimiento. No asume tampoco que la teoría de sistemas tenga únicamente relevancia analítica ni se adjudica la interpretación estrecha de que la teoría de sistemas es un mero método de análisis de la realidad. “No hay razón para confundir las afirmaciones con los objetos [...] El concepto de sistema designa lo que en verdad es un sistema y asume con ello la responsabilidad de probar sus afirmaciones frente a la realidad” (Luhmann, 1998: 37).

La teoría luhmanniana presenta, un poderoso instrumental analítico que permite comprender el funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones. Un sistema social, es distinto de su entorno y operacionalmente cerrado, o sea, capaz de producir

¹¹Arriaga, E.(2003) “La Teoría de Niklas Luhmann” Centro de Innovación Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE) Universidad Autónoma del Estado de México.

por sí mismo, elementos propios y estructuras propias. Esta definición general es necesaria pero insuficiente para el análisis de los sistemas sociales. Para la observación de los sistemas sociales, es necesario distinguirlos de sistemas de otro tipo (mecánicos, vivos, psíquicos) con el objeto de evitar confusiones analíticas y evitar de igual forma, considerar lo idéntico en un plano, como idéntico también en los otros.

A continuación, se muestra un esquema que muestra la distinción de los tres planos de análisis, que permiten diferenciar a los sistemas sociales de otros tipos de sistemas, y que permiten mostrar al mismo tiempo, el establecimiento de relaciones entre ellos.

Entonces, el punto de partida de cualquier análisis teórico-sistémico se constituye, desde la perspectiva luhmanniana, en *la diferencia entre sistema y entorno*. Los sistemas están



Figura 4 : Relación de Sistemas Sociales con otros sistemas
Tomado de: (Luhmann; 1998: 27)

estructuralmente orientados al entorno y sin él, *no podrían existir*. Sistema y entorno mantienen una unidad indisoluble. Por tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno. Sin la diferencia respecto del entorno no habría autorreferencia, ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las

operaciones autorreferenciales. De esta manera, *la conservación de los límites es la conservación del sistema.*

1.2.5. Teoría de Capital Humano.

Según Odriozola, S (2008), en la segunda mitad del siglo pasado surgió la teoría del capital humano, con los trabajos pioneros de Schultz y Becker. Desde entonces, numerosos estudios han asumido que las inversiones en capital humano son fuente de crecimiento y bienestar, que contribuyen sustancialmente al crecimiento económico y a la productividad. Este concepto ha tenido una amplia aceptación, ocupando un lugar privilegiado en la literatura económica.)¹²

La categoría Capital humano, ha adquirido relevancia a partir de la década de los años setenta, cuando de modo posterior a las evidencias empíricas del crecimiento inusitado de ciertas economías asiáticas durante los años sesenta, se atribuyó a la capacitación del trabajador (hoy llamado éste capital humano) ser motivo de tal fenómeno. Si bien la Organización para la cooperación y crecimientos económicos (OCDE) y el Banco Mundial (BM) han sido pioneros en la construcción de esta categoría y su correspondiente teoría, la elevada consideración casi global de la misma, tanto en los ámbitos educativo, productivo, político, financiero, como cultural en sí- al menos en América Latina- permite afirmar que tanto la teoría y la categoría Capital humano, se enriquecen de modo continuo y progresivo con la participación entusiasta de esos sectores, ámbitos y regiones. La OCDE (1998: 22) sostiene que el Capital humano se configura por el conjunto de capacidades intelectivas y motoras, hábitos, habilidades, emociones y sensaciones que el hombre adquiere durante su

¹² Odriozola, S (2008) Análisis crítico de la teoría del capital humano: apuntes para una concepción alternativa para la construcción del Socialismo, economía y desarrollo No.1 / Vol. 143 / Ene.-Jun./ 2008

vida y se encuentran vinculadas a la productividad. El Capital humano es definido como el conocimiento que los individuos adquieren a lo largo de su vida productiva y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él.¹³

El desarrollo de la teoría del capital humano reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor, que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores. Los estudios realizados por Theodore Schultz (1959), tuvieron mucho impulso, gracias a los desarrollos teóricos efectuados por Gary Becker y Jacob Mincer. El capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico como: “.... el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica....” (OECD: 1998).

Según esta definición, se considera capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), por habilidad se entiende la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico;

¹³ Garrido, T(2011) “Capital Humano y Responsabilidad Social” - II Congreso Internacional de Teoría de la Educación – Universidad de Barcelona

entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar. Becker (1983).

Según, Calderón, G & Castaño, G(2005)¹⁴El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales. El capital humano puede aumentar o disminuir, se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, o por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y competencias y otros atributos combinados en otras formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de uso.

Schultz (1983), señala cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- 2) Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3) La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4) Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5) La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

¹⁴Calderón, G & Castaño, G(2005) “Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados”

Para Schultz (1983), la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos.

En el mismo orden, Gary Becker (1983), define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), y el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. Como resultado de ello, el individuo hace una valoración arbitrada entre trabajar y continuar una formación, que le permita en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Él, toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación); optimizando sus capacidades y evitando que no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral, e invirtiendo con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas.

Según Valencia, M.(2005), La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador.

Valencia, M.(2005)¹⁵, manifiesta que Alhama Belamaric, Rafael, en su artículo: “Capital Humano. Concepto e Instrumentación”, nos dice que el significado del concepto actual extendido de capital humano, no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Becker, G.);

Según Valencia M. (2005), la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.

Riesco, M(2006)¹⁶, en su obra “El Negocio es el Conocimiento”, describe que Savage (1996), ofrece una perspectiva evolutiva de la historia económica, bajo la hipótesis de que hay cuatro factores clave que generan riqueza en las empresas, el capital, el trabajo, la tierra y el conocimiento. Todos ellos han sido decisivos, pero su peso relativo ha variado en cada etapa histórica la agrícola, la industrial y la del conocimiento. Así se hace realidad la afirmación de Prusak “la fuente principal de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender.

La figura 5, representa como el conocimiento se convierte en la fuente principal de creación de riqueza de las economías de finales del siglo XX y de principios del siglo XXI.

¹⁵Valencia, M.(2005) “El capital humano, otro activo de su empresa” Entramado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, Universidad Libre Cali Colombia, pp. 20-33.

¹⁶ Riesco, M(2006) “El Negocio es el Conocimiento”,

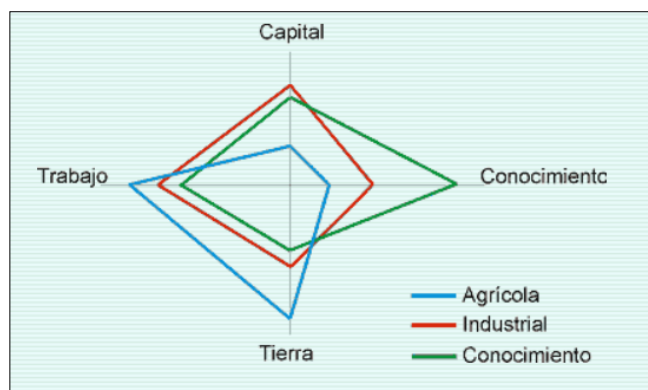


Figura 5. Fuentes de la riqueza económica.

Tomado de Riesco, M. (2006:30)

Gitlow, H., & Gitlow, S. (1994)¹⁷, las organizaciones empresariales se componen de mano de obra, métodos, materiales y maquinas. Estos elementos constituyen el sistema y su proceso dentro de la organización. Ahora bien, bajo la filosofía de Deming el proceso de la empresa se amplía para incluir a los proveedores, los clientes, los inversionistas y la colectividad. Esto se conoce como el proceso ampliado. Comienza con la comunicación de las necesidades del consumidor a la empresa. El consumidor es el elemento más importante en el proceso ampliado porque la meta es satisfacerlo.

Para la OIT (2004), la teoría del capital humano y los posteriores estudios que se han realizado han demostrado que la educación es un bien imprescindible para el individuo y para la sociedad en su conjunto, ya que amplía las posibilidades de acción y elección de los individuos y de la sociedad en general. El capital humano, en la medida, que es un potencial económico que se encuentra depositado en las capacidades de las personas para realizar actos económicos, está fuertemente influenciado, por las características económicas, del entorno de la persona, y en el mercado específico en el que la persona se desenvuelve.

¹⁷Gitlow, H., & Gitlow, S. (1994) “Como mejorar la calidad y la Productividad con el método Deming”

Cabe señalar que un incremento de capital humano por efecto de la educación, no se traduce en forma inmediata en un aumento en la productividad y en la competitividad de la mano de obra, a menos que el sistema productivo utilice de forma eficiente ese capital humano. Por ello, es necesario que los individuos reciban una formación con bases sólidas de conocimientos, que les permitan ser emprendedores y capaces de ir modificando las dinámicas de demanda de capital humano y las dinámicas empresariales. En vista de ello, es que se considera a la universidad como un vehículo importante para el desarrollo del capital humano de un país, porque a través de la investigación, extensión, y docencia se promueve la generación de ideas científicas tecnológicas, que contribuyen con el desarrollo económico y social de la sociedad en general. Ahora bien, dado que el capital humano es un recurso estratégico para los procesos de productividad empresarial, es necesario redimensionarlo para la creación de capital económico en ellas y para el favorecimiento de las dinámicas de desarrollo integral del país. En vista de lo cual es necesario que el estado, en cooperación, con los sectores involucrados en ese desarrollo, delimite políticas educativas y formativas, orientadas a potenciar el conocimiento de los ciudadanos para lograr cohesión social y desarrollo económico sostenible; y una inserción ventajosa en la economía nacional y mundial.¹⁸

1.2.6.- Las Competencias

Definiciones acerca de las Competencias

David McClelland, fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests

¹⁸**Díaz de Iparraguirre, A.M.:** (2009) "La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible", Edición electrónica

psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona “sus competencias” que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Según Ministerio de Educación (2017)¹⁹, define la competencia como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético.

Según Villa, A; Poblete, M. (2007), define la competencia como el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

Para la Organización Panamericana para la Salud (2000)²⁰, las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en que trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajo diario en los niveles específicos que exige su puesto (empleo) particular.

¹⁹ Ministerio de Educación(2017) “Currículo Nacional de Educación Básica”

²⁰ Organización Panamericana para la Salud(2000) “Gestión del Desempeño basado en Competencias” Washington

Tobón, S (2013)²¹, define la competencia, como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética. Por consiguiente, la finalidad de formar las competencias en las personas desde la formación humana integral es hacer realidad la autorrealización personal desde el proyecto ético de vida, contribuir al equilibrio ambiental; desempeñar alguna ocupación con pertinencia, idoneidad y ética; trabajar en el tejido social buscando el desarrollo socioeconómico; y emprender proyectos sociales, económicos, comunitarios y/o científicos con base en la creatividad, el sentido crítico-propositivo y la flexibilidad. Así se reivindica el humanismo, pero sin desconocer el mundo de la producción.

Díaz, R y Arancibia, V.(2002)²², define la Competencia como la Característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un desempeño efectivo o superior en un trabajo (Boyatzis, 1982; en Horton, 2000). También se ha definido en singular como "una característica subyacente de una persona que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo" (Boyatzis, 1982, 21; en Hoffmann, 1999, p. 278). De acuerdo a Hoffmann (1999), Boyatzis expande la definición al incluir motivos, rasgos, habilidades, aspectos de la autoimagen o del rol social, o un cuerpo de conocimientos que la persona utiliza.

Según, Spencer, L y Spencer, G.(1991)²³ una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo en una situación.

²¹Tobón, S(2013)"Formación integral y competencias Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación"

²²Díaz, R y Arancibia, V(2002) "El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas" Universidad Católica de Chile

²³Spencer, L y Spencer, G.(1991) "Evaluación de Competencia en el Trabajo"

Característica subyacente.- Significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada.- Significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado.- Significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplo de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen sobrios para un consejero especializado en el tratamiento de abuso de alcohol.

Características Subyacentes.- Las competencias son características subyacentes de las personas e indican “los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo.

Según Spencer y Spencer, existen cinco tipos de características de competencia.

1. **Motivos.-** cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causen acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.
2. **Rasgos.-** características físicas y respuestas consistentes a situaciones e información.
3. **Autoconcepto.-** las actitudes, los valores o autoimagen de una persona.
4. **Conocimiento.-** información de una persona tiene en áreas de contenido específico.
5. **Destreza.-** la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

Becerra, M y Campos, F. (2012)²⁴, manifiesta que Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por

²⁴ Becerra, M y Campos, F.(2012)²⁴, “El Enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos humanos” Universidad de Chile

lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)

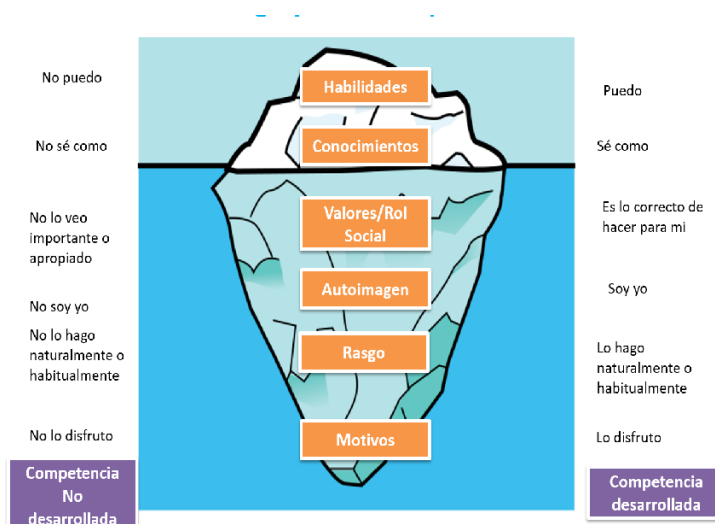


Figura 6. Modelo Iceberg. Spencer L y Spencer S

Fuente: Becerra, M y Campos, F.(2012)

Según Villa, A; Poblete, M. (2007), la sociedad está reclamando nuevas competencias a los profesionales y a los ciudadanos en general, que requieren el dominio de destrezas y

habilidades específicas. Surge un doble posicionamiento: formar sobre esas competencias en el ámbito profesional o desarrollar las en el ámbito académico previo al laboral. A nivel personal, las competencias son efectivas en la medida en que cada uno establece la base y referencia de superación en sí mismo. Así, somos competentes en la medida en que alcanzamos logros efectivos. El origen de esos logros está en el perfeccionamiento de nuestras cualidades personales, tanto individuales como sociales.

1.2.6.1. Tipos de competencias

De acuerdo con Rodríguez (2007), para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, sus funciones:

- a) Competencias básicas:** son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente, se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información, las cuales se inician desde los primeros años de vida y posteriormente se perfeccionan con el conocimiento de la teoría y la práctica.
- b) Competencias conductuales:** son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, al igual que algunos los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.

c) **Competencias funcionales:** denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares, las exigencias, las funciones y la calidad, establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente a la actividad llevada a cabo.

Por su parte, Gordillo (2002) sostiene que las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer, en propiedad, un oficio o una actividad laboral.

1.2.6.2. Competencia y competitividad.

Muchas veces se equipara el significado de competencia y competitividad como similar, sin embargo según Tobón S (2008), manifiesta que alguien es competente cuando es capaz, está preparado, para concurrir con otros en la realización de alguna actividad. Competencia, entonces, aglutina con, equipo, hacer con otros, y poder hacer con los otros porque cada uno está capacitado para aportar en ese hacer unos con otros. Alguien es competente cuando puede integrarse en una tarea con los demás. Aprender a ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral de que todos estamos llamados a autorrealizarnos de la mejor manera posible y para convivir de manera pacífica y solidaria todos con todos. Sin embargo existe un riesgo y la equivoca problematización de competencia cuando se confunde con competitividad.

Tobón, manifiesta que en un mundo como el actual de globalizada economía, exigido de personas competentes, es fácil derivar hacia la competitividad. Y es que desde ese cimiento economicista se entiende y se acepta que las personas deben esforzarse por ser idóneas, siempre y cuando esto les permita ser competitivas, término que agrega dimensiones semánticas tales como la lucha y la rivalidad. Los humanos nos educamos para

saber ser y saber hacer, la competitividad se refiere al saber hacer y solo al saber hacer, en su reducida semántica actual.

1.2.6.3. El Nuevo Enfoque Pedagógico: Las Competencias.

Tacca, D. (2011), manifiesta que el enfoque basado en competencias es usado en el ámbito empresarial desde la década de 1,940 aproximadamente como alternativa al sistema basado por objetivos, nace el enfoque de las competencias, que se basa en las necesidades laborales de la sociedad, en el desarrollo de las potencialidades del estudiante, el desempeño exitoso del personal y en una educación completa y continua.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.²⁵

²⁵Gallart, M. y Jacinto C (1995) “Competencias Laborales: Tema Clave en la Articulación Educación-Trabajo”. Biblioteca Digital. Educación Técnico Profesional. Organización de Estados Iberoamericanos.

Para Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M.(2014)²⁶ de acuerdo con Rodríguez (2007), para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, sus funciones.

1.2.6.4. Gestión por competencias.

Las empresas se benefician con una ventaja competitiva si gestionan correctamente sus recursos humanos, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano. En tal sentido la gestión por competencias, se da cuanto más integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los Directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que cada organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una organización global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que

²⁶ Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M.(2014) “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia” Espacios Públicos, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188 Universidad Autónoma del Estado de México,

lo integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.²⁷

1.2.6.5. La articulación entre aprendizajes: Dónde y cómo se aprenden las competencias.

Según Gallart, M. y Jacinto C (1995), en la obra digital “*Competencias Laborales: Tema Clave En La Articulación Educación-Trabajo*”, indica que algunos autores (Castro y Carvalho, 1988; Ropé y Tanguy, 1994) señalan que no basta con una formación profesional de algunos meses, ni una formación especializada de varios años pero focalizada en una sola ocupación o familia de ocupaciones, sino que el tipo de competencias requeridas exigen una formación prolongada en la educación formal, nueve o diez años de escolaridad que además de las habilidades básicas, den una capacidad de captar el mundo que los rodea, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observan, y actuar en consecuencia. Para ello es necesario no una memorización sin sentido de asignaturas paralelas, ni siquiera la adquisición de habilidades relativamente mecánicas, sino saberes transversales capaces de ser actualizados en la vida cotidiana, que se demuestran en la capacidad de resolución de problemas de índole diversa de aquellos aprendidos en la sala de clase. Un ejemplo de esto es la transformación del sistema educativo francés a fines de los años ochenta, que se basó en el pasaje de una formación y evaluación basadas en disciplinas a otras basadas en competencias verificables a través de su utilización en una situación dada.

Pero si bien lo anterior es suficiente para aquellas que llamábamos competencias generales básicas, cuando se habla de competencias más específicas, otro tipo de formación es necesario. En éstas aparece como valiosa la formación modular que permite acumular el

²⁷Ernst & Young Consultores (2008) “Gestión por Competencias”. Manual del Director de Recursos Humanos. <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

aprendizaje de habilidades concretas en tareas específicas, adquiridas en distintos tiempos y a través de cursos de menor duración que los antiguos programas vocacionales. Es importante, en este sentido, la alternancia entre períodos de trabajo y períodos de aprendizaje escolar, sean sistemáticos como en el sistema dual, sean organizados por el propio protagonista a partir de su balance de competencias.

Además, hay una gama de competencias que tienen que ver fundamentalmente con la aprehensión de la realidad y la actuación sobre ella, que sólo se logran en el ejercicio de la vida laboral. La experiencia en el trabajo es el vehículo clave para estos aprendizajes. Las pasantías, cuando la experiencia laboral es variada y está acompañada por una reflexión educativa, es un excelente vehículo para la adquisición de estas competencias.

1.2.6.6. Modelo educativo basado en competencias.

Según García, J (2011)²⁸, el contexto en el que se desenvuelve la humanidad en la actualidad plantea la necesidad de desarrollar un nuevo modelo educativo que considere los procesos cognitivo conductuales como comportamientos socio afectivos (aprender a aprender, aprender a ser y convivir), las habilidades cognoscitivas y socio afectivas (aprender a conocer), psicológicas, sensoriales y motoras (aprender a hacer), que permitan llevar a cabo, adecuadamente, un papel, una función, una actividad o una tarea (Delors, 1997), por lo que el conocimiento debe ser el producto de contenidos multidisciplinarios y multidimensionales (Frade, 2009), que demanden una acción personal de compromiso, en el marco de las interacciones sociales donde tienen y tendrán su expresión concreta.

1.2.6.7. Escenario Laboral y Profesional de la Competencia.

Según Tobón, S (2013), el énfasis actual en las competencias viene a responder a los cambios en el mundo social, laboral, profesional y organizacional, ocurridos en las últimas

²⁸García, J (2011) “Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad”

décadas. Estos cambios demandan la formación de personas con compromiso ético, creatividad, autocrítica y emprendimiento, y allí es donde hace sus contribuciones la formación basada en competencias. El ámbito laboral - profesional ha tenido un cambio sustancial al pasar del modelo fordista –taylorista de producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la disgregación de los mercados. Esto lleva a las empresas al requerimiento de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional y lo global. En este nuevo paradigma de gestión empresarial es esencial que se lleven a cabo procesos de capacitación para que las personas incrementen sus competencias (Cepal-UNESCO, 1992).

Las empresas están cambiando para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas. Esto les exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos del cliente. Además, los sistemas de producción y el ofrecimiento de los servicios dependen cada vez más del trabajo en equipo entre los miembros de una empresa, lo cual está llevando al establecimiento de organizaciones más horizontales. Esto guarda relación con el planteamiento de Hyland(1994), quien argumenta que las competencias surgieron desde la década del sesenta, cuando se comenzaron a implantar nuevos procesos de organización de trabajo. Idea similar a la de Mertens(2000), que expone como el modelo de competencias surgió a raíz del requerimiento en las empresas de promover el aprendizaje organizacional, la competencia y la movilidad laboral.

1.2.6.8. La Educación: Piedra Angular para el Desarrollo de las Competencias.

Según Gil, A.(2006), manifiesta que desde la visión de Durkheim entendíamos por educación el proceso de transmisión de la cultura, la que se lograba mediante la enseñanza de las ciencias, las artes y los oficios. Hoy la educación se orienta a la formación integral de los

educandos, al desarrollo de sus competencias y desempeños y al uso de éstas de manera idónea y pertinente en contextos determinados sobre los cuales es necesario producir transformaciones.

Asimismo en la figura N° 07, indica como alrededor del propósito de formación del ser humano a partir de las competencias en el campo educativo, circulan las diferentes disciplinas, saberes y ciencias de manera interrelacionada, en red de relaciones. Tal como lo expresa Tobón (2004), la noción de competencia que actualmente se emplea en educación, no proviene de un único paradigma teórico, sino que tiene múltiples fuentes teóricas (psicología, lingüística, sociología, educación para el trabajo y filosofía). Además, se sabe que una teoría pedagógica requiere poseer interdependencias teóricas y estar articulada a un sistema conceptual donde cada término sea solidario de los demás; sin embargo, a pesar de que esto no sucede actualmente con el enfoque de las competencias, dado el bajo grado de rigor conceptual que hay en este campo, esto no quiere decir que así seguirá siendo en el futuro ... paradójicamente, allí donde radica la mayor falencia de las competencias -la multiplicidad de perspectivas y la transposición del concepto de una disciplina a otra- es en donde está su mayor fortaleza: el bajo nivel de límites disciplinares, lo que coloca el concepto por encima de enfoques tales como las inteligencias múltiples, el desempeño comprensivo, la modificabilidad cognitiva, entre otros. En el séptimo decenio del siglo XX, el enfoque por competencias es incorporado en la perspectiva pedagógica constructivista para enriquecer el denominado "aprendizaje significativo".

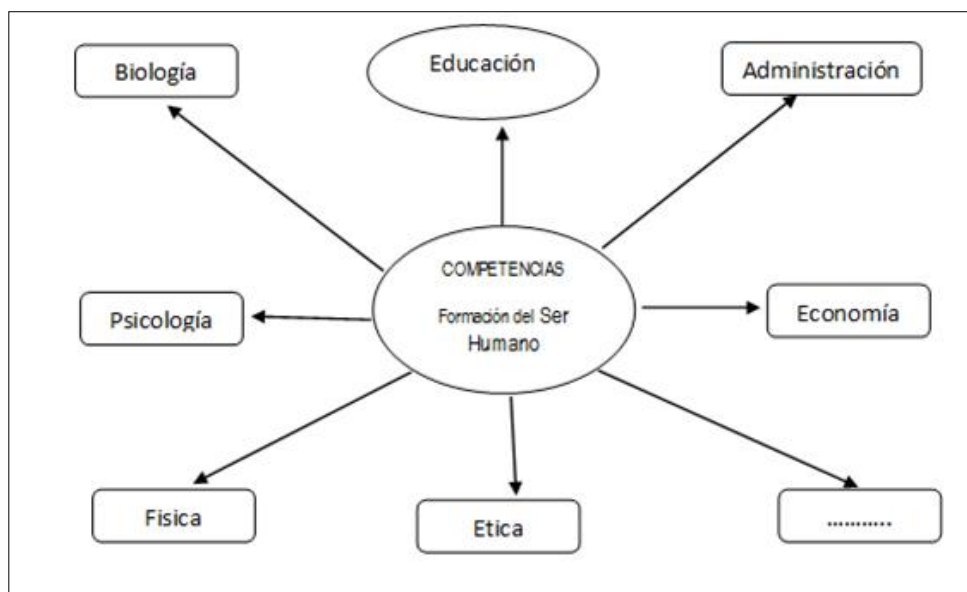


Figura 7. Formación del ser Humano.

Fuente: Gil y Muñoz UCPR(2006)

Según Tobón (2013), las competencias están siendo instauradas en los diversos países iberoamericanos desde el marco de un discurso pedagógico modernizante, que constituye en sí una vuelta a la política de formación de recursos humanos de las décadas de los setenta y ochenta, lo cual explica el énfasis en concepto tales como eficacia, equidad, calidad e eficiencia, sin una clara sustentación pedagógica (Barat y Graziano, 2002). Como bien lo plantea Jurado (2003), esta tendencia la apoya e impulsa el Banco Mundial, y plantea la necesidad de que las instituciones educativas formen el capital humano que requiere el mercado local y global. Aquí “ser competente significa desempeñarse de acuerdo con los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico” Barrón, 2000), pero no aparece con claridad la integridad de dichos estándares con respecto a la autorrealización humana y trabajo cooperativo. Muchas políticas educativas actuales se plantean como fin formar un ciudadano trabajador competente lo cual cae en el reduccionismo, ya que la educación debe tener como visión la de formar mujeres y hombres

integrales, dentro de lo cual una faceta de gran importancia es formar tanto para el mercado laboral como para crear condiciones dignas de trabajo que favorezcan la calidad de vida.

1.2.6.9. El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC)

Villa, A; Poblete, M. (2007), dice el Aprendizaje Basado en Competencias significa establecer las competencias que se consideran necesarias en el mundo actual y que, como es lógico, no pueden ser únicamente determinadas por las universidades sin la consulta y participación de las entidades laborales y profesionales. El ABC consiste en desarrollar las competencias genéricas o transversales (instrumentales, interpersonales y sistémicas) necesarias y las competencias específicas (propias de cada profesión) con el propósito de capacitar a la persona sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad de aplicados en contextos diversos y complejos, integrándolos con sus propias actitudes y valores en un modo propio de actuar personal y profesionalmente.

Según Villa; Poblete, El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC), no debe entenderse como un aprendizaje fragmentado, tal como se entendían las competencias desde un enfoque conductista, sino que hay que comprenderlo desde una perspectiva integradora. La formación por competencias incluye **saber** (los conocimientos teóricos propios de cada área científica o académica), **saber hacer** (aplicación práctica y operativa del conocimiento a las situaciones determinadas), **saber convivir** (actitudes y habilidades personales e interpersonales que facilitan la relación y el trabajo con los demás) y el **saber ser** (los valores como un elemento integrador del modo de percibirse y vivir en el mundo, compromiso personal de ser y estar en el mundo).

1.2.6.10. El Aprendizaje Basado en Competencias y la Empleabilidad Laboral.

Un aspecto que es criticado al enfoque del aprendizaje basado en competencias es que está muy dirigido al ámbito laboral, existiendo la preocupación de un posible abandono de

objetivos estrictamente académicos como es una formación humanística e integral del estudiante.

1.2.6.11. Formación basada en competencias.

Según Gonzales, M. (2014), describe en la revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 8 N° 14 “Todo lo que pasa en y alrededor de los procesos formativos se da en el marco de interdependencias dinámicas y auto organizativas que producen cambios continuos, donde los diversos componentes encierran una pluridimensionalidad que integra aspectos cognitivos, afectivos, administrativos, políticos y tecnológicos (Ruíz, 2000)”.

Tobón, S.(2009), manifiesta que la formación basado en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la practica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre estos y los procesos laborales y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo, orienta la formación y afianzamiento del proyecto ético de vida busca el desarrollo socioeconómico.

1.2.7. Teoría de las Necesidades de McClelland.

David McClelland, manifiesta que las necesidades o instintos secundarios son aprendidos y cultivados desde temprana edad a través de libros infantiles, estilos educativos de los padres y las normas sociales. McClelland se dedicó a estudiar tres necesidades secundarias, que él considera fuentes de motivación.

- **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.²⁹

1.2.8. El Desempeño.

El Ministerio de educación (2017), en “Currículo Nacional de Educación Básica”, define el desempeño como descripciones específicas de lo que hacen los estudiantes respecto a los niveles de desarrollo de las competencias (estándares de aprendizaje). Según Pérez, A (2009)³⁰, define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y pueden medirse en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

1.2.8.1. Definición de Desempeño Laboral.-

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (2004), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

²⁹Amorós, E.(2007) “Comportamiento Organizacional” Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231.

³⁰Pérez, A(2009) “Evaluación del Desempeño Laboral “Revista de Educación

Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Según Idalberto Chiavenato (2009), el desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.³¹

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Según Araujo, M; Guerra, M.(2007)³², debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

El desempeño laboral según Faria (1995), es resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades; depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

³¹ Morgan, J.(2015) “La Evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia” Revista Universidad Fidelitas, Costa Rica - Octubre 2015.

³²Araujo, M; Guerra, M.(2007) “Inteligencia Emocional Y Desempeño Laboral En Las Instituciones De Educación Superior Públicas” CICAG, Volumen 4, Edición 2 – Venezuela.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral³³.

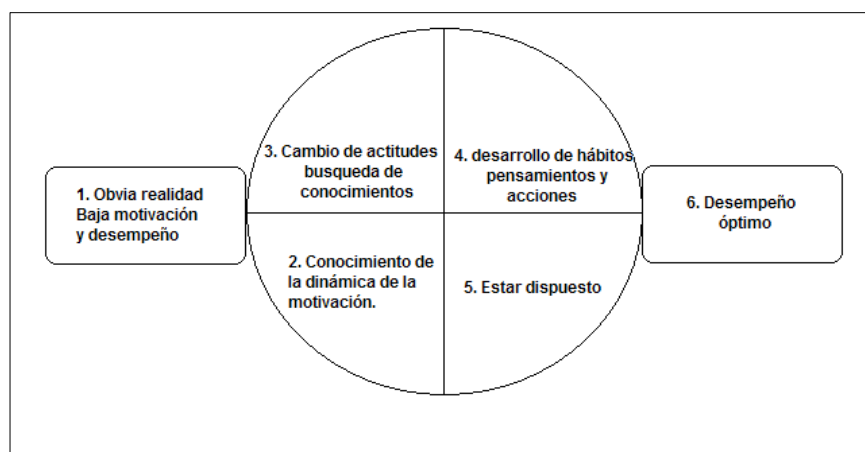


Figura 08. Ciclo de Acción. / Motivación- Desempeño.

- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.

³³<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- V. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- VI. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

1.2.8.2. Indicadores de Desempeño.

Tradicionalmente, el desempeño se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones dentro del mismo (Bernardin, Kane, Ross, Spina y Johnson, 1995). Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos (Chiavenato, 2004), se han empezado a considerar otros indicadores de desempeño que aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional (Landy y Conte, 2007)

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- **Maslow.** También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- **Herzberg.** Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

- **McGregor.** Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- En el año 1982, William Ouchi, publico un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A la que denomino Teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor.
- **Locke.** Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

1.2.8.3. Características del Desempeño Laboral.

Al respecto,(Nidia Quintero, Nelly Africano & Elsis Faría, 2008) hacen referencia que otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994) consideran una serie de características individuales, entre ellas “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones” a la vez, (García, 2008) expresa esta misma perspectiva ampliando más sobre características del desempeño laboral ya que medita que corresponden a “los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” como ser: la adaptabilidad “se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas”; comunicación es “la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor”; la iniciativa “es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo

requerido”; conocimientos, se define como “el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia”; trabajo en equipo constituye “la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.”; y el desarrollo de talentos se refiere a “la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros”

1.2.8.4. Evaluación del desempeño humano.

Según Chiavenato I. (2000), en el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones. Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas. Desde el momento que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo beneficio. En resumen, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

1.2.8.5. En qué Consiste la Evaluación del Desempeño.

Según Chiavenato I.(2000), el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de recompensas y percepción de que las recompensas del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar; una perfecta relación de costo – beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñara. De este

modo, el desempeño del cargo está en función de todas las variables que lo condicionan con fuerza. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

1.2.8.6. La Motivación.

Es un elemento sumamente fundamental que debe ser tomado en cuenta por cualquier organización que desea impulsar el capital humano, por lo tanto es importante conocer de qué forma la motivación influye en el empleado para que este lleve a cabo sus actividades laborales conforme al cargo asignado³⁴.

1.2.8.7. La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral.

Actualmente, la motivación se constituye como un factor fundamental para el buen desempeño laboral de los trabajadores de una empresa, asimismo la productividad depende en gran medida del buen rendimiento. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor será el rendimiento y la productividad de los trabajadores en favor de la empresa, por tal razón es importante implantar políticas que conlleven a la motivación de los trabajadores. Muchas organizaciones creen que el reconocimiento monetario es lo más importante, sin embargo existen otras maneras más efectivas de motivar a los trabajadores.

³⁴Santos E.(2014)“Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral”

1.2.8.8. El Factor Motivacional: clave de Éxito en las nuevas organizaciones.

Osorio, K; Arango, A; Acosta, E. (2016)³⁵El entorno actual en el que se desarrollan las organizaciones está inmerso en un sistema abierto e interconectado a un mundo cambiante que avanza vertiginosamente al ritmo de las necesidades que surgen cada día; en este proceso de cambio constante la estructura interna de las empresas y los líderes que las representan deben estar constantemente modificando sus comportamientos organizacionales, permitiendo que sus colaboradores generen los resultados proyectados ya que son estos grupos de personas quienes determinan el éxito o fracaso de una entidad. Desde esta perspectiva, la ausencia de mecanismos motivacionales para los colaboradores de la organización puede conducir a la desaparición operacional de la empresa.

La motivación en los seres humanos es tan cambiante y relativa que se es difícil unificar un concepto que la defina y brinde una “verdad universal”, ya que la motivación está condicionada a las necesidades que quiera el individuo suplir, las costumbres, región y época de la historia en la que se encuentre, entre otros factores que hacen que para cada persona su factor motivacional sea diferente y el papel de las organizaciones sea crucial y desafiante al momento de motivar a sus colaboradores.

Chiavenato, I.(2009)³⁶, manifiesta que la motivación es un proceso psicológico básico. junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un *constructo* hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. Desde una perspectiva

³⁵Osorio, K; Arango, A; Acosta, E. (2016) “ La motivación como un factor clave de éxito en las Organizaciones Modernas”

³⁶Chiavenato, I(2009) “ Comportamiento Organizacional”

sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. **Necesidades.**-Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna.
2. **Impulsos.**- También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El Impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.
3. **Incentivos:**Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Como muestra la figura 6, las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.

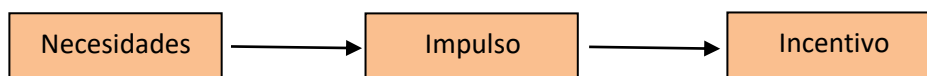


Figura 9. Un esquema simple del proceso de motivación

Fuente Chiavenato I. (2009) "Comportamiento Organizacional"

Según Chiavenato I.(2000), en lo que respecta a motivación, las personas son diferentes; las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado.- Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decidida en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado.- En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.- En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirvan para indicar los “motivos” del comportamiento.

1.2.9. La Organización Abierta al Aprendizaje.

Senge, P.((1990)³⁷, manifiesta que los negocios y las empresas humanas también son sistemas, y están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. En la actualidad cinco nuevas tecnologías de componentes que convergen para innovar las organizaciones inteligentes, que son:

1. **Dominio personal.-** lo conceptualiza como la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver

³⁷Senge,P(1998) “La Quinta Disciplina” El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, pág. 15 al 21

la realidad objetiva, es la piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. Asombrosamente pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes.

2. **Modelos mentales.-** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta, la disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro; aprender a exhumar nuestra imagen interna del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.
3. **Construcción de una visión compartida.-** la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
4. **Aprendizaje en equipo.-** la disciplina del Aprendizaje en equipo comienza con el “dialogo”, la capacidad de los miembros de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresa a un verdadero pensamiento conjunto. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.
5. **El pensamiento sistémico, es la quinta disciplina,** es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándola en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón

de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva; en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad. Y como puede modificarla. Como dijo Arquímedes “Dame una palanca y moveré el mundo”

1.2.10. La Empatía: Orientación hacia el servicio.

Goleman, D.(1999),manifiesta que con la aptitud social, se determina el manejo de las relaciones, subdividiéndola en Empatía (Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos) y las habilidades sociales (Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables). Una de las cinco aptitudes de la Empatía lo denomina “orientación hacia el servicio”, y lo define como prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, manifestando que las personas dotadas de la aptitud:

- Entienden las necesidades de los clientes y ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.
- Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.

1.2.11. La Inteligencia Emocional.

Antecedentes de la Inteligencia Emocional.

En el año 1976, el Dr. Wayne Dyer, en su libro “Tus Zonas Erróneas”, cuestiona el término de coeficiente de inteligencia, usado para creer que una persona inteligente, es aquel

que tiene una serie, de títulos académicos, o una gran capacidad dentro de alguna disciplina escolástica (matemáticas, ciencias, un enorme vocabulario, una memoria para recordar hechos, superfluos, o si es un gran lector).

En 1989, Ayman Sawaf, inicia estudios sobre los conocimientos emocionales aplicados a la empresa.

En 1997 Robert Cooper y Ayman Sawaf, publican el libro “la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones”

En 1983 Gardner en su obra “Frases of Mind”, revoluciona el concepto de inteligencia a través de la teoría de inteligencias Múltiples e introduce dos tipos de inteligencia: La “inteligencia interpersonal” y “la inteligencia intrapersonal”.

Los psicólogos americanos Salovey y Mayer (1990), acuñan el nombre de inteligencia Emocional, que consiste en la habilidad de manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones (Bisquerra, R. 2000: 144).

Este concepto se difundió rápidamente, cuando Daniel Goleman publico el libro Inteligencia Emocional (1995) y posteriormente La Inteligencia Emocional en la Empresa (1998), definiendo a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Según Goleman, D.(1999)³⁸, las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas; ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez

³⁸Coleman D.(1999) “ La Inteligencia Emocional en la Empresa”

más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marca como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Según Goleman(1999), en su libro *“La inteligencia emocional en la empresa”*, manifiesta que en una época en la que ningún puesto está asegurado y el concepto mismo de “empleo” va siendo reemplazado por el de “aptitudes portátiles”, estos son cualidades fundamentales que nos hacen buenos candidatos a obtener o conservar el puesto. Por décadas se habló de ellas sin precisión, dándoles una variedad de nombre: desde “carácter” y “personalidad” a “habilidades suaves” y “aptitud”; por fin tenemos el conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlo: inteligencia emocional.

Teorías de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman.

Para Goleman, D. (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiendo por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Auto-conocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales. Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo

de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general. Con la finalidad de profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las **Aptitudes Personales**:

Auto-conocimiento: saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres (3) subaptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.

Autorregulación: manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco (5) subaptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

Motivación: utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

De igual manera, las **Aptitudes Sociales** las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y subaptitudes:

Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (1996), plantea cinco (5) subaptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.

Habilidades Sociales: manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) subaptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Tabla 01
Dimensiones de la inteligencia emocional.

Facultad	Dimensiones	Aptitudes Emocionales.
Aptitud Personal.- determinan el dominio de uno mismo.	Autoconocimiento.- Conocer los estados propios internos, preferencias, recursos e intuiciones	Conciencia Emocional, Autoevaluación precisa, confianza
	Autorregulación.- Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.	Autocontrol, Confiabilidad, Escrupulosidad
	Motivación.- Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas	Afán de triunfo, Compromiso, iniciativa, optimismo.
Aptitud Social.- Determinan el manejo de las relaciones.	Empatía.- captación de sentimientos, necesidades e interés ajenos.	Comprender a los demás, Ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar de la adversidad, conciencia política.
	Habilidades Sociales.- habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.	Influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, canalización de cambios, creador de vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo

Fuente: Goleman (1999) "La Inteligencia emocional en la empresa".

1.3. Marco Contextual

1.3.1 Ubicación. Enfoque sociopolítico.

La Región Piura, está ubicada en la zona Nor-Oeste del Perú, se encuentra entre los 4°04'50" y 6°22'10" de Latitud Sur y los 79° 13' 15" y 81°19'35" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, a una distancia de 981 km de la ciudad de Lima.



Figura 10, Mapa de la región Piura

Fuente: es.wikipedia.org.

A nivel político administrativo, la región está dividido en 08 provincias: Piura, Sullana, Talara, Paita, Sechura, Morropón, Ayabaca y Huancabamba. Cuenta asimismo con un total de 64 distritos (Gobierno Regional - Piura 2013)

Altitud mínima: 37 metros bajo el nivel del mar.

Altitud máxima: 3,957 metros sobre el nivel del mar. (Cerro Negro – Huancabamba).

Población y Superficie Territorial.-

Según INEI, en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2017, Piura tiene una población de 1 856 809 de habitantes, ocupando el segundo lugar en población por departamentos a nivel nacional, superada únicamente por Lima. Según el censo 2017, la población censada en los centros poblados urbanos del departamento de Piura es de 1 millón 471 mil 833 habitantes, lo que representa el 79.3 % de esta población, mientras que, en los centros poblados rurales corresponde a 384 mil 976 habitantes, que representa el 20.7 %. La extensión territorial de la Región es 35 892 km² (2.79 % del territorio nacional).

Límites de la Región Piura.

Por el Norte: Región de Tumbes y la república del Ecuador.

Por el Este: Región de Cajamarca y la república del Ecuador.

Por el Sur: Región de Lambayeque.

Por el Oeste: Océano Pacífico.

Clima.

Piura posee **clima** tropical y seco, con temperatura promedio anual de 24° C, sin embargo en la estación de **verano** supera los 35° C, pudiendo llegar hasta 40° C. En zonas andinas, el clima presenta noches frías y mañanas templadas. Una característica importante del territorio es que está sujeto al fenómeno El Niño, produciéndose fenómenos oceánicos y

atmosféricos en el mar, entre los meses de enero y marzo, con ingreso de aguas calientes desde el norte, que provocan lluvias intensas, con efectos positivos y negativos que influyen en el comportamiento de la Región. Los principales ríos de la Región son el Piura, Chira y Huancabamba.

Estructura productiva.

En la última década (2010-2019), el crecimiento económico promedio anual de la región fue de 3,9 por ciento, tasa inferior a la registrada a nivel nacional (4,4 por ciento) y superior a regiones del norte como La Libertad (3,7 por ciento) y Tumbes (3,2 por ciento); dinamismo que se ha traducido en un mayor bienestar de la población. El alto potencial de desarrollo de Piura se sustenta en la riqueza de sus recursos naturales y dotación de factores productivos.

Tabla 02
Piura, Valor Agregado Bruto de Producción
(Variación porcentual promedio anual)

Actividades	Estructura porcentual 2010-2019 (%)	Piura		
		2010-2014	2015-2019	2010-2019
Agropecuario	8,5	8,9	3,5	4,4
Pesca y Acuicultura	2,6	6,0	-2,7	3,0
Minería y petróleo	12,9	-5,4	-7,3	-2,8
Manufactura	15,2	5,8	0,2	2,9
Electricidad y Agua	1,6	12,7	6,1	6,1
Construcción	7,3	20,1	6,6	9,6
Comercio	13,6	10,6	2,5	5,2
Transporte y comunicaciones	7,1	13,4	3,9	6,5
Alojamiento y Restaurantes	2,3	12,0	3,8	5,8
Telecomunicaciones	3,1	21,8	8,6	10,4
Adm. Pública y Defensa	5,9	9,1	3,9	4,5
Otros servicios	19,9	8,8	3,7	4,3
Piura	100,0	8,0	1,8	3,9

Fuente: INEI

El sector otros servicios se constituye como la principal actividad en la economía regional al representar el 19,9 por ciento de la producción de Piura en el período 2010-2019 (este sector representa el 24,7 por ciento en la estructura productiva nacional). El sector

manufactura, representó el 15,2 por ciento de la economía de Piura (este sector representa el 15,6 por ciento a nivel país).

Folclore

Piura, es la cuna del Tondero y la Cumanana. Cada cierto tiempo se celebran las fiestas folclóricas que incluye la invitación de pueblos adyacentes como Lambayeque, Sechura, Sullana y Tumbes más al norte, todos como hermanos de sangre; vienen para rendir tributo a este baile y canto, que tiene sus orígenes en gitanos que llegaron a trabajar en las haciendas y en la minería de estas regiones (carbón de Algarrobo). A estos cowboys se les conoce como Piajenos (pie ajeno, no soy de aquí) viajaban en burro o mula (son muy comunes en Catacaos).

Estos compartieron faena y campo junto a los esclavos de raza negra en las afueras de Piura, en yunga y sobre todo en la provincia de Morropón, donde nació el mestizaje de este ritmo.

Primeros Pobladores de Piura.

Los primeros vestigios del hombre en Piura se remontan a 12 000 años antes de Cristo mientras que los asentamientos humanos con características de haber cultivado sistemáticamente la tierra datan de 1 800 a.C. Según las crónicas, los primeros pobladores se dedicaban exclusivamente a la pesca y sus asentamientos eran itinerantes hasta que llegaron de la sierra los vicús, dominando el territorio y provocando que los pescadores huyeran hacia el norte. Además de los Vicús, Piura también fue poblada por los tallanes en la costa, y los huancabambas y los guayacundos en la zona de sierra. Su presencia se comprueba en las diferentes manifestaciones culturales como el centro ceremonial de Ñañañique, los petroglifos de Samanga, el tesoro de Frías, el señorío de Olleros.

Hacia fines del siglo XII, llega la expansión del imperio incaico a Piura que no consigue imponer totalmente su cultura ya que las creencias religiosas y el idioma de los

lugareños coexisten. Por ello, luego de la conquista española, los Tallanes regresan a su lengua ancestral. Las ruinas de Aypate son un complejo arqueológico inca ubicado en Ayabaca a 2 916 metros sobre el nivel del mar, en la cima del cerro del mismo nombre. Fueron descubiertas en la década de los setenta por el arqueólogo italiano Mario Políá, profesor de la Universidad de Piura. Aypate fue un centro ceremonial y administrativo. Cuenta con una gran plaza central, una pirámide que se ha denominado La Luna y la parte de una ciudad inca con canalización de agua y rodeado de andenería que se utilizó para el cultivo de alimentos de sus habitantes. A pesar de que aún falta su puesta en valor para explotar todo su potencial turístico, su relevancia histórica es uno de los grandes atractivos turísticos de Piura. La ciudad capital de San Miguel de Piura fue la primera fundación de Francisco Pizarro, en Tangará, y la primera en América del Sur. El acta fundacional se encuentra perdida o fue quemada por los piratas que atacaron e incendiaron la ciudad cuando estuvo ubicada en Paita, pero los historiadores están de acuerdo en que 1532 es el año de su creación. En el transcurso de medio siglo, Piura tuvo que ser reubicada por razones de salubridad, de Tangará al puerto de Paita y luego al lugar conocido como Piura La Vieja, a orillas del río Piura, hasta quedar definitivamente donde se encuentra ahora, tal como consta en el acta del 15 de agosto de 1588. Durante la colonia, Piura se caracterizó por la producción del algodón nativo que crecía en forma natural en la costa, así como por la producción pecuaria de ganado caprino, características que aún mantiene en la actualidad. El comercio era muy activo con la zona norte de la colonia y luego extendieron su mercado a Europa, en donde se apreciaba la calidad y resistencia del algodón piurano. Piura fue la principal productora de mulas en la colonia, comercializadas por todo el territorio del Perú. Su actividad pecuaria se vería mermada posteriormente por la depredación de los bosques de algarrobo, a raíz de su utilización como carbón para las máquinas a vapor. El puerto de Paita

fue el punto de partida para un importante intercambio comercial, en tanto que el desierto constituyó una barrera natural que permitió que los piuranos mantuvieran manifestaciones culturales que les caracteriza hasta la actualidad y que, en el caso de la cerámica, como la de Chulucanas se haya convertido en uno de nuestros productos bandera. Los piuranos declararon la independencia en enero del año 1821, iniciándose la vida republicana sobre el desarrollo económico alcanzado hasta entonces. El departamento de Piura fue creado por Ramón Castilla en 1861, quedando definidos sus límites como sigue: por el norte con Tumbes y la República del Ecuador, por el este con Cajamarca y también con Ecuador, por el sur con Lambayeque y por el oeste con el Océano Pacífico. En este siglo se consolida su sitio como productora y exportadora de algodón, reemplazando en su momento al algodón norteamericano que entró en crisis por la guerra de secesión. Viene luego una época de apogeo en la que se desarrolla la tecnología genética para encontrar el cultivo más adecuado, que sería el algodón pima. Este desplazó entonces al algodón nativo prohibiéndose su cultivo en Piura con el objeto de mantener una calidad estandarizada del pima. Descubierta el petróleo en Talara, en 1871 se estableció la primera refinería de petróleo en esta ciudad. Piura mantuvo la hegemonía en este recurso hasta la década de los años setenta en que se inicia la explotación del petróleo en la selva peruana. Entre las manifestaciones culturales se encuentran el Tondero, su comida basada en los frutos del mar, así como la algarrobina que se utiliza para las natillas y el cóctel, aporte del bosque seco más grande del país.³⁹

Educación.

En el tema de la educación Piura ha cambiado significativamente. A inicios del siglo XX los jóvenes eran enviados por sus padres hacia Lima para cursar estudios y muchos lo lograron; después y antes de la creación de la Universidad Nacional de Piura, las opciones se

³⁹ Banco Central de Reserva del Perú(2008) “Informe económico y social Región Piura”

dirigían formarse en Trujillo y en Lima. Posteriormente, las universidades piuranas fueron las alternativas. Ahora las posibilidades son diversas y las carreras profesionales igual. Durante los últimos años Piura viene creciendo significativamente en diversas actividades económicas y ello demanda talento humano capacitado para el desarrollo de los principales procesos que implica. En esta perspectiva es la educación el motor que permite darle un dinamismo adicional y crear las ventajas diferenciales que se requieren para aprovechar las oportunidades y las potencialidades.

De acuerdo a las estadísticas del INEI, Piura se viene superando su condición de economía primaria, para crear nuevas opciones en los servicios; sin embargo, interactúan en la diversidad la manufactura, la agricultura, la pesquería y la explotación del petróleo y el gas; en los servicios aparece como una gran opción el turismo.⁴⁰

En el 2006, la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Piura aprobó el Proyecto Educativo Regional (PER) 2007 - 2021, que tiene como objetivos estratégicos: a) el aprendizaje de calidad; b) la equidad educativa; c) un desempeño docente eficiente y ético; d) una gestión eficiente, descentralizada y democrática; e) una educación superior de calidad, humanista, ética y articulada al desarrollo regional y f) una sociedad educadora. Estos objetivos responden, entre otros aspectos, a los bajos rendimientos mostrados por los alumnos y a las brechas existentes al interior de la región que no permiten la inclusión de la población en condiciones de equidad. Según el PER “el principio de equidad en la educación implica que se debe garantizar a todas y todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en una oferta educativa de calidad...” (Dirección Regional de Educación Piura, diciembre 2006, pág. 57).

⁴⁰www.elregionalpiura.com.pe.

El trabajo de investigación tiene como unidad de estudio a los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, que son infraestructuras pesqueras localizadas en caletas del litoral, por donde se desembarca el 100 % de la pesca artesanal, que tiene destino el Consumo Humano Directo, sin embargo la mayoría de desembarcaderos no reúnen las condiciones sanitarias optimas, al haberse construido en la década de los 80, antes de aprobarse el Decreto Supremo N° 040-2001-PE “Norma Sanitaria para las Actividades Pesqueras y Acuícolas” aplicable a las etapas de extracción, desembarque, manipuleo, transporte, procesamiento y comercialización de recursos hidrobiológicos, incluida la actividad de acuicultura.

Dicha Norma Sanitaria, que tiene por objetivo asegurar la producción y el comercio de pescado y productos pesqueros, sanos, seguros sanitariamente, adecuados para el consumo humano, almacenados en ambientes higiénicos, libres de cualquier otro factor o condición que signifique peligro para la salud de los consumidores, dicha norma comenzó a aplicarse desde el 1 de enero 2002 y otorgó un plazo máximo para su adecuación, el mismo que venció el 1° de enero 2005, Sin embargo después de 16 años de vencido el plazo otorgado por el Estado, no se han adecuado la totalidad de los desembarcaderos pesqueros artesanales a la norma sanitaria, situación que repercute en la gestión operativa, puesto que pueden estar sujetos a paralización o cierre de los servicios por parte de la Autoridad Sanitaria Pesquera(SANIPES), otro factor de importancia está referido a la administración de los desembarcaderos, si bien es cierto que a través del tiempo se fue pasando de manos empíricas a profesionales, el sistema en sí no mejoró en lo deseable pues este personal al ser empleados de los gremios o sindicatos, siguen sus directivas. Se da el caso que la mayor parte de desembarcaderos pese a elaborar un Programa Operativo Anual no han captado, conscientes o no, los insuficientes ingresos económicos no permiten efectuar inversiones de

mejoras como mantenimiento, renovación o reposición de maquinaria, equipos eléctricos y de frío, asimismo la atención de los trabajadores que laboran en el Desembarcadero Pesquero Artesanal, deja que mucho que desear existiendo permanentemente reclamos de parte de los comerciantes o pescadores que hacen uso de las instalaciones, y que ingresan su recurso hidrobiológico fresco, necesitan un servicio eficiente, que reúna las condiciones higiénico sanitarias de las instalaciones para evitar su deterioro de su producto, muchos de ellos al no brindársele la atención que cubra sus expectativas, se sienten defraudados e insatisfechos y no regresan, repercutiendo en la disminución de los ingresos propios, que no cubren con los gastos administrativos, operativos e inversiones que necesita para atender sus gastos.

Características Físicas Generales de los puertos y caletas de la Región Piura

Los puertos y caletas pesqueras de la Región Piura, ubicados en el litoral de las Talara, Paita y Sechura, son las siguientes.

A. PROVINCIA DE TALARA

Se ubica en la parte Nor Occidental de la Región Piura. Creada por Ley N° 12649 del 16 de Marzo de 1956, limita por el Norte con la region Tumbes, por el Sur con la Provincia de Paita, por el Este con la Provincia de Sullana y por el Oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión de 2799.49 km² y una altitud de 15 msnm; su clima es variado, con una temperatura promedio alrededor de los 20°C.



A.1. Caleta Máncora

Distrito	Máncora
Latitud	04° 06'35" S
Longitud	081° 04'03" W
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básico	Agua, Electricidad y Alcantarillado
Medios de comunicación	Teléfono público, internet y radio
Infraestructura	Muelle espigón, cámara de conservación, grupo electrógeno y sala de manipuleo
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1300 personas

A.2. Caleta Los Órganos.

Distrito	Los Órganos
Latitud	04° 10'38" S
Longitud	081° 04'05" W
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básico	Agua, Electricidad y Alcantarillado
Medios de comunicación	Teléfono público, internet y radio
Infraestructura	Muelle espigón, grupo electrógeno y sala de manipuleo, cámara de conservación.
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1000 personas

A.3. Caleta El Ñuro

Distrito	Los Órganos
Latitud	04° 13' 05" S
Longitud	081° 10' 53" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Infraestructura	Muelle espigón, cámara de conservación y productor de hielo
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1000 personas

A.4. Caleta Cabo Blanco.

Distrito	El Ato
Latitud	04° 14' 58" S
Longitud	081° 13' 51" W
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicios básicos	Electricidad y Agua
Medios de comunicación	Teléfono público, internet y radio
Infraestructura	Muelle espigón, cámara de conservación, grupo electrógeno y sala de manipuleo
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 3250 personas

A.5. Puerto Talara

Distrito	Pariñas
Latitud	04° 34' 15" S
Longitud	081° 16' 31" W
Categoría	Puerto
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Electricidad, Agua y Alcantarillado
Medios de comunicación	Teléfono público, fax y radio
Infraestructura	Muelle espigón, grupo electrógeno, sala de manipuleo, cámara de conservación y productor de hielo operativos.
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 7000 personas

A.6. Caleta Lobitos

Distrito	Lobitos
Latitud	04° 27' 00" S
Longitud	081° 17' 00" W
Vía de acceso	Carretera asfaltada hasta 6 km.
Servicio básicos	Electricidad, Agua y Alcantarillado
Medios de comunicación	Teléfono público, fax y radio
Infraestructura	Muelle espigón.
Flota	Conformada por 50 embarcaciones con una capacidad estimada de ½ TM
Población	Población superior a 1500 habitantes, principales actividades: pesca y comercio.

A.7. Caleta San Pablo Negritos

Distrito	Negritos
Latitud	04° 34' 39" S
Longitud	081° 16' 12" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Asfaltada
Servicio básicos	Electricidad, Agua y Alcantarillado
Medios de comunicación	Teléfono público, internet y radio
Infraestructura	Muelle espigón (constituido por Municipalidad, no es usado por pescadores)
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 700 personas

B. PROVINCIA DE PAITA:

Ubicada al Occidente de la Costa Norte del Perú. Limita por el Norte con la Provincia de Talara, al Sur con las Provincias de Piura y Sechura, al Este con la Provincia de Sullana y Piura, y al Oeste con el Océano Pacífico. Su capital es la ciudad de Paita, ubicada en el litoral norteño. Su clima es cálido con temperatura de 20° C, siendo su máxima altitud en la parte baja de 3 msnm. Se ubica a



60 kilómetros de distancia de Piura, e igual distancia de Sullana.

B.1. Caleta Colán.

Distrito	Colán
Latitud	05° 00' 34" S
Longitud	081° 03' 58" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicios básicos	Agua, Electricidad.
Medios de comunicación	Teléfono público, internet
Infraestructura	No dispone de muelle
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente. 480 personas

B.2. Caleta de Puerto Nuevo.

Distrito	Paita
Latitud	05° 04' 54" S
Longitud	081° 07' 01" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Electricidad y Agua
Medios de comunicación	Teléfono público, internet
Asistencia médica	Botiquín
Infraestructura	Muelle marginal
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 3000 personas

B.3. Caleta Yacila.

Distrito	Paita
Latitud	05° 07' 48" S
Longitud	081° 10' 16" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Electricidad y Agua
Medios de comunicación	Teléfono público
Asistencia médica	Centro de Salud
Infraestructura	Muelle espigón, cámaras de conservación, grupo electrógeno, sala de manipuleo y productor de hielo
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1825 personas

B.4. Caleta La Islilla

Distrito	Paita
Latitud	05° 12' 41" S
Longitud	081° 11' 42" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera de herradura
Servicio básicos	Ninguno
Medios de comunicación	Teléfono público comunitario
Asistencia médica	Ninguna
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1825 personas

B.5. Caleta La Tortuga

Distrito	Existe un conflicto de límites respecto a esta caleta, para algunos pertenece a Paita y para otros a Sechura,
Latitud	06° 13' S
Longitud	081° 10' W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Altura del kilómetro 51 de la Carretera que va de Piura a Paita, por un camino afirmado y encalaminado de 21 kilómetros.
Servicio básicos	Ninguno
Medios de comunicación	Teléfono público comunitario
Asistencia médica	Ninguna
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1350 personas

C. PROVINCIA DE SECHURA: Es la provincia de más reciente creación de la Región Piura.

Fue creada como provincia con Ley N° 26290, promulgada el **23 de diciembre de 1993** y publicada el 29 de enero de 1994.

Está ubicada al Sur de Piura, limita por el Norte con Paita y Piura, por el Este con Piura y Lambayeque, por el Sur con Lambayeque y el Océano Pacífico y al Oeste también con el Océano Pacífico. Es la provincia de mayor extensión de Piura, con



una superficie de 6369.93 Km². Su capital es la ciudad de Sechura y está conformada, además, por los Distritos de Bellavista de la Unión, Bernal, Cristo Nos Valga, Rinconada Llicuar y Vice. Cuenta con varios recursos turísticos, como: Matacaballo, Parachique, Las Delicias y Chulliyachi, Lagunas de Ramón y Ñapique, Templo San Martín de Tours, considerada como una joya importante de la época colonial; Museo Etnológico, Manglares de San Pedro, Desierto de Sechura. Estuario de Virrilá, Oasis, playa Blanca, Salinas de Ramón, Circuito de Playas Illescas. En la zona marina se encuentra la bahía de Sechura, donde el Ministerio de la Producción a través de la Dirección Regional de la Producción, ha otorgado concesiones en áreas marinas, para la acuicultura de concha de abanico.

C.1. Caleta Chulliyachi

Distrito	Sechura
Latitud	05° 34' 02" S
Longitud	081° 52' 28" W
Vía de acceso	Trocha
Servicio básicos	Ninguno
Medios de comunicación	Ninguno
Asistencia médica	Ninguna
Infraestructura	Ninguno
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente. 300 personas

C.2. Caleta Matacaballo.

Distrito	Sechura
Latitud	05° 38' 15" S
Longitud	081° 51' 07" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera de herradura
Servicio básicos	Ninguno
Medios de comunicación	Ninguno
Asistencia médica	Ninguna
Infraestructura	Módulo de manipuleo construido por la Municipalidad
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente. 360 personas

C.3. Caleta Constante.

Distrito	Sechura
Latitud	05° 40' 32" S
Longitud	081° 51' 02" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Playa
Medios de comunicación	Ninguno
Asistencia médica	Ninguna
Infraestructura	Ninguna
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 2,100 personas

C.4. Caleta Las Delicias

Distrito	Sechura
Latitud	05° 43' 27" S
Longitud	081° 51' 20" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
característica	Muelle
Servicio básicos	Electricidad y agua
Medios de comunicación	Ninguno
Asistencia médica	Ninguna
Infraestructura	Muelle espigón
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 2,500 personas

C.5. La Bocana – Parachique

Distrito	Sechura
Latitud	05° 46' 15" S
Longitud	081° 52' 03" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Electricidad y agua
Medios de comunicación	Teléfono público y radio
Asistencia médica	Centro de salud
Infraestructura	Muelle marginal, cámara de conservación, grupo electrógeno y sala de manipuleo, productor de hielo
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 3,000 personas

C.6. Puerto Rico.

Distrito	Sechura
Latitud	05° 49' 11" S
Longitud	081° 02' 15" W
Categoría	Caleta
Vía de acceso	Carretera asfaltada
Servicio básicos	Electricidad
Medios de comunicación	Teléfono público
Asistencia médica	Centro de salud
Infraestructura	Plataformas de descarga
Población	Dependen de la pesca artesanal, aproximadamente 1,500 personas

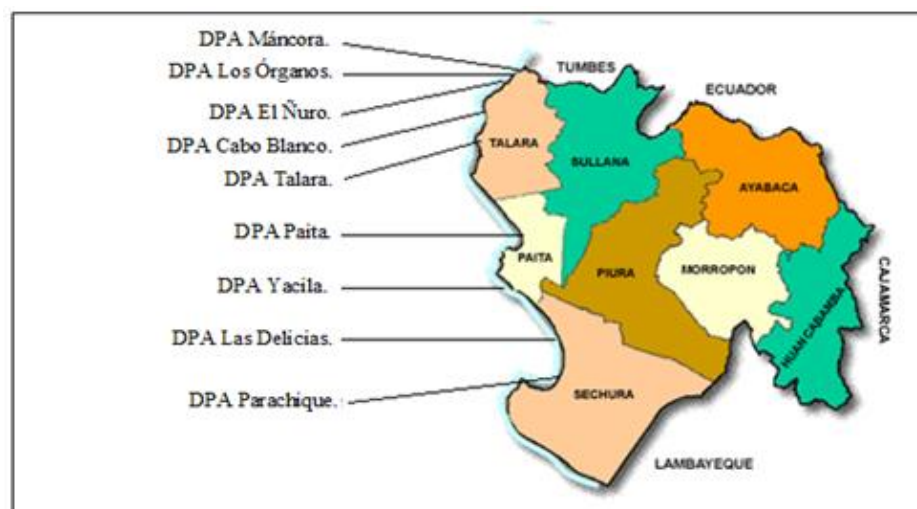


Figura 11. Ubicación de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 03, se detalla la ubicación georeferenciada de los desembarcaderos pesqueros artesanales transferidos al Gobierno Regional Piura.

Tabla 03
Ubicación Georeferencial de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales – DPAs

DPA	Latitud	Longitud	Vías de acceso
Máncora	04° 06' 39"	81° 04' 01"	Panamericana Norte km. 1187 a 500 m aprox. del DPA, vía de acceso sin asfaltar.
Los Órganos	04° 10' 43"	81° 08' 03"	Panamericana Norte km. 1152 a 400 m aprox. Del DPA, vía de acceso sin asfaltar.
El Ñuro	04° 14' 41"	81° 09' 94"	Panamericana Norte km 1144, vía de acceso asfaltada hasta el DPA.
Cabo Blanco	04° 15' 00"	81° 13' 45"	Panamericana Norte km. 1135.5, vía de acceso asfaltada.
Talara	04° 34' 15"	81° 16' 31"	Panamericana Norte km. 1094 al DPA, vía de acceso asfaltada.
Paita	05° 04' 54"	81° 07' 01"	Panamericana Norte km 973, a 50 km desvió a Paita DPA, vía de acceso asfaltado.
Yacila	05° 08' 00"	81° 10' 00"	Panamericana Norte km 973, a 61 km del desvío a Paita DPA, vía de acceso asfaltado.
La Islilla (inoperativo)	05° 12' 42"	81° 11' 40"	Panamericana Norte km 973, a 35 km del desvío a Paita, vía de acceso sin asfaltar por tramos
Las Delicias	05° 43' 28"	80° 51' 18"	Carretera Piura Bayobar, asfaltado hasta el DPA.
Parachique	05° 46' 15"	80° 81' 02"	Carretera Piura Bayobar, desvío a Parachique, vía de acceso sin asfaltar 800 m antes del DPA.

Elaboración propia

Características de un Desembarcadero Pesquero Artesanal:

Las áreas y ambientes con las que cuenta el DPA, son las siguientes:

Zona de Administración

- Administración
- Caseta de vigilancia
- Oficina de Sindicato de Pescadores

- Secretaria
- SS.HH. Hombres
- SS.HH. para Mujeres

Zona de Tareas Previas

- Área de tareas previas
- Zona de Frio
- Vestuarios Damas
- Vestuarios Varones

Zona de Frío para equipamiento futuro

- Dos Cámaras de conservación de 5tn c/u.
 - Productor de hielo de bloques de 10tn/día
- canaletas de desagüe para evacuar el drenaje del agua del deshielo de los difusores, base de concreto para ubicar las unidades frigoríficas.

Zona de Servicios y Mantenimiento

- Depósito de limpieza
- SS.HH de Hombres
- SS.HH de Mujeres
- Deposito Temporal de Residuos
- Depósito de carretillas
- Almacén de Cajas
- Limpieza y Desinfección de Cajas
- Cisterna de agua potable
- Cisterna de agua salada
- Caseta de Bombas y Tanque Elevado
- Grupo electrógeno

Zona de Maniobras

- Estacionamiento de camiones de carga
- Patio de Maniobras.

Obras Complementarias

- Área de Recepción y entrega de pescado
- Plataforma de pesaje
- Control Pesaje
- Cerco Perimétrico: Construido con muro de ladrillo de 0.24 x 0.13 x 0.09 m., tarrajeado y pintado, h=3.00 m, con doble viga de concreto armado $F^c=175 \text{ Kg/cm}^2$ y columnas de concreto armado de $F^c=175 \text{ Kg/cm}^2$.
- En todo el perímetro frontal, derecho e izquierdo de muros de ladrillo, columnas de arriostre y coronamiento de viga de concreto armado.
- Tanque Elevado y Cisterna: Tanto para agua salada y Potable de concreto armado.
- Cunetas.
- Red General de Agua.
- Red General de Desagüe.
- Red de Instalaciones eléctricas

Áreas Libres

- Área de Circulación vehicular.
- Área de Circulación Peatonal (veredas).

Equipamiento

- En acero inoxidable: mesas, pozas, carretillas, etc.
- Cajas y parihuelas plásticas.
- Depósito de plásticos de los residuos sólidos.

1.4 Definiciones Conceptuales

Administrador del Desembarcadero Pesquero Artesanal.- Persona, preferentemente miembro de la Comunidad Pesquera Artesanal donde se encuentra la infraestructura pesquera artesanal, con conocimiento de contabilidad, administración, computación, que es elegido a través de un concurso de meritos, para administrar un desembarcadero pesquero artesanal.

Calidad de los servicios.- Es el grado en que un servicio satisface o supera las necesidades o expectativas que el usuario o cliente tiene respecto al servicio.

Convenio de Administración de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales DPA.- Documento Legal suscrito entre el Gobierno Regional de Piura y la Organización Social de Pescadores Artesanales de la zona donde se ubica el Desembarcadero Pesquero, que le permiten administrar dicha infraestructura , en la que se detallan las funciones y obligaciones de los involucrados.

Gestión Administrativa en un Desembarcadero Pesquero - Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y fiscalización, basada en los principios y métodos de administración empresarial y convenio de administración suscrita entre el Gobierno Regional y la Organización Social.

Competencias Laborales. El conjunto de atributos personales (conocimientos, habilidades) que tienen los trabajadores de los desembarcaderos para brindar un buen servicio a los usuarios, siendo las principales : aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación a resultados, gestión, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad, proactividad, creatividad, inteligencia emocional.

Desembarcadero Pesquero Artesanal.- Infraestructura pesquera artesanal, diseñada y construida por el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero - FONDEPES, cumpliendo con las condiciones sanitarias establecidas por SANIPES, que cuenta con muelle, zona de lavado, manipuleo, zona de estacionamiento, utilizado para embarque y desembarque de productos hidrobiológicos, construido con el objetivo de brindar servicios a los usuarios.

Educación No Formal.- La educación no formal es la manifestación de modalidades y actitudes educativas diferentes de las implicadas en la educación escolarizada.

Expectativas de los Usuarios .- Creencias relacionadas a las prestaciones de servicio que se toman como puntos de referencia y sirve para juzgar el desempeño

Intervención socioeducativa.- Introducción de recursos humanos, materiales o relaciones interpersonales en un sistema social (grupo de individuos) con la intencionalidad de mejorar la realidad existente a través de programas y actividades educativas especializadas de impacto social o resolver un problema social que afecta el desempeño laboral, cultural y social.

Organización Social de Pescadores Artesanales.- Son organizaciones sociales sin fines de lucro, que tienen como actividad principal las actividades pesqueras artesanales, constituidos para acciones de beneficio de sus agremiados.

Satisfacción del Usuario.- actitud de un usuario hacia un servicio prestado por el Desembarcadero Pesquero Artesanal, y se presenta cuando las necesidades o expectativas del cliente se han cumplido.

Servicios en los desembarcaderos- Son las acciones o actividades que las pescadores, comerciantes, reciben de la administración y trabajadores en el interior del Desembarcadero Pesquero Artesanal.

1.5 Operacionalización de Variables.

Variables	Definición de la Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Calidad de servicios en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.(VD)	La calidad de servicio es la manera oportuna y rápida de atención brindada por los trabajadores a los usuarios, en los servicios de descarga, manipuleo, lavado, estiba, embarque para su transporte a los mercados para evitar el deterioro de los recursos hidrobiológicos	Fiabilidad	Atención oportuna	Observación y preguntas dirigidas
			Respeto al orden de llegada.	
			Operatividad de instalaciones	
		Brindar servicios de calidad a los usuarios.	Satisfacción de los servicios.	Cuestionario
			Servicios brindados/Nº de servicios	
		Seguridad	Información completa y oportuna y entendida por los usuarios.	Observación y encuestas
			Solución de problemas del usuario.	
			Ubicación de vehículo en lugar adecuado.	
			Guardianía permanente	
		Elementos Tangibles	Personal correctamente uniformado	Observación y encuestas
			Limpieza y orden de las instalaciones	
			Equipamiento	
			Iluminación de los ambientes.	
Modelo de Intervención socio educativo basado en competencias	Planificar y aplicar un programa intensivo de capacitación educativa no formal a los trabajadores de los desembarcaderos que permita incorporar capacidades laborales para su mejor desempeño para que se mejoren los servicios en los desembarcaderos	Nivel social	Lugar de procedencia Y destino	Encuesta
			Comerciante Mayorista o minorista	
		Nivel Educativo	Grado de instrucción.	Observación y preguntas dirigidas
			Capacitación recibida.	
		Competencias	Percibe las necesidades y demandas del cliente	Observación y cuestionario
			Descubre soluciones de problemas relacionados con el trabajo	
			Interactuar sin esfuerzo con otras personas	

1.6 Hipótesis.

Si se diseña, elabora y fundamenta un modelo de intervención socio educativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura, **se** podría superar las deficiencias que actualmente existen en la prestación de los servicios, puesto que permitirá contar con un trabajador competitivo, mejorando su desempeño en sus labores, que dará lugar a brindar un buen servicio a los usuarios.

CAPITULO II

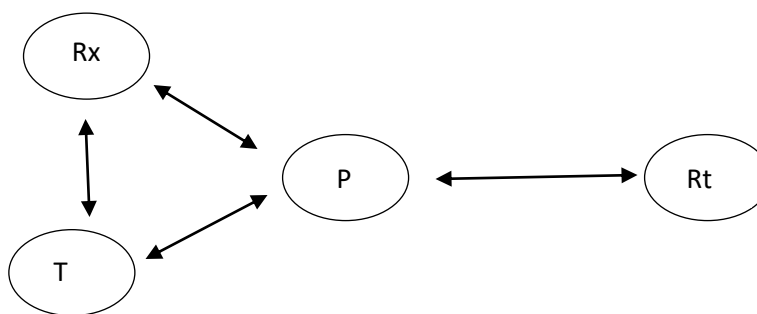
MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. Tipo y nivel de Investigación

El presente proyecto de investigación se enmarca en:

- a). Carácter cualitativo-descriptivo, ya que se pretende identificar la brecha que existen entre la expectativa y la satisfacción del cliente o usuario que hace uso de los servicios.
- b). Investigación Socio crítico – propositiva; es socio critico porque considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de las organizaciones y busca solucionar las deficiencias de los servicios en los desembarcaderos mediante el fortalecimiento de competencias de sus integrantes a través de la capacitación y es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en la necesidad de los desembarcaderos pesqueros artesanales, relacionadas a las competencias de los trabajadores para dar un buen servicio y una vez que se tome la información, se efectuará una propuesta de Plan de Capacitación para superar el problema actual.

Esquema.



Leyenda

- | | | |
|----|---|---|
| Rx | : | Estudia una determinada realidad. |
| T | : | Enfoques teóricos para estudiar la mencionada realidad. |
| P | : | Propuesta teórica para solucionar el problema. |
| Rt | : | Realidad Transformada. |

La información recopilada, se obtuvo determinando la población y el tamaño de la muestra, la misma que se detalla a continuación. Los formatos con los cuales recogimos la información se elaboraron tomando como base lo planteado por el equipo de expertos, en aplicación al Método delphi, y Martha Alles. Las encuestas se adjuntan a los anexos correspondientes.

2.2. Diseño de Investigación.- En este caso fue un diseño cuasi experimental, transversal a nivel descriptivo y propositivo que consiste en conocer una realidad situacional en el momento actual, describirlos. Se dice que es transversal por que se tomo la información de un momento único en el tiempo. Es descriptivo, por que se reportan los datos tales como son en el tiempo y el espacio y propositiva por que existe una propuesta.

2.3. Población, Muestra y Muestreo

En cuanto a las poblaciones de estudio, están constituidos por trabajadores que laboran en los desembarcaderos pesqueros artesanales y usuarios que hacen uso de los servicios brindados en dichas infraestructuras.

Tabla 4
Población y Muestra seleccionada

Unidad de análisis	Usuarios	Trabajadores	Administrador
Población	105	40	8
Tamaño de la muestra	Por conveniencia se tomó en cuenta la permanencia y afluencia de usuarios de cada DPA	n = N	n = N
		n = 40	n = 8
	58	40	8
Encuestas respondidas	58	40	8
Participación	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración Propia

En los 08 Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, considerando la permanencia de los usuarios por conveniencia se aplicó la encuesta en una muestra de 58, tal como se detalla en la

Tabla N° 04, optando por considerar el 100 % en los DPAs en Máncora, El Ñuro, Paita, Yacila, Las Delicias y Parachique y un porcentaje significativo en los DPAs Los Órganos y Talara.

Tabla 5
Usuarios encuestados por DPAs.

Desembarcadero Pesquero Artesanal.	Usuarios permanentes	Usuarios encuestados	Porcentaje por cada DPA (%)
Máncora.	6	5	100
Los Órganos.	26	10	38
El Ñuro.	6	6	100
Talara.	46	16	35
Paita.	6	6	100
Yacila.	3	3	100
Las Delicias.	6	6	100
Parachique.	6	6	100
total	105	58	

Fuente : Elaboración propia.

Con respecto a los trabajadores que laboran en los desembarcaderos pesqueros artesanales, tal como se aprecia en el siguiente cuadro, se aplico la encuesta a 48 trabajadores

Tabla 6
Trabajadores de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales

Desembarcadero Pesquero Artesanal (DPA)	Puestos			
	Administrador	Área de Pesaje y facturación.	Operarios de Limpieza	Seguridad y Vigilancia
Máncora.	1	1	1	2
Los Órganos.	1	1	1	2
El Ñuro.	1	1	1	2
Cabo blanco.(*).				
Talara.	1	3	2	3
Paita.	1	1	2	2
Yacila.	1			2
Las Delicias.	1	1	2	2
Parachique.	1	2	3	3
Total	8	10	12	18

Fuente : Elaboración propia.

2.4. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

- Observación.- Consiste en el registro sistemático, viable y confiable de comportamiento o conducta. Se utiliza como instrumento de medición la ficha de observación.
- Encuesta.- consiste en un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- Cuadernillo de preguntas.- permitirá recoger y registrar los datos para usuarios y trabajadores del Desembarcadero Pesquero Artesanal.

2.5. Procesamiento y Análisis de Datos

. Para el análisis de los datos seguiremos los siguientes pasos:

- Seriación.- se ordenan los instrumentos de recolección de datos.
- Codificación.- Se codifican de acuerdo al objeto de estudio.
- Tabulación.- Los datos se procesaron con la ayuda del libro de cálculo Excel, obteniéndose las medianas de concentración y dispersión.
- Elaboración de Cuadros: los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas para cada uno de los instrumentos. Los cuadros o tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos y los resultados se muestran mediante histogramas, diagrama de barras y diagramas polares para su mejor comprensión

CAPITULO III

RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y PROPUESTA

3.1. Caracterización de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

Los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales (DPAs), son empresas de servicios, propiedad del Gobierno Regional, entregadas a través de un convenio de administración a las organizaciones sociales de pescadores artesanales (OSPA), para su administración, estas infraestructuras pesqueras tienen como objetivo brindar diversos servicios como acoderamiento de embarcaciones artesanales, desembarque, lavado y manipuleo de productos hidrobiológicos, ingresos de vehículos, carga y descarga, almacenamiento, entre otros.

Tabla 7
Categorías de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

Desembarcadero Pesquero Artesanal (DPA)	Categorías de los DPAs		
	Pequeño	Mediano	Grande
Máncora.	X		
Los Órganos.	X		
El Ñuro.	X		
Cabo blanco.	X		
Talara.			X
Paíta.	X		
Yacila.	X		
Las Delicias.	X		
Parachique.		X	

Fuente: Elaboración propia

3.2. Misión.

El compromiso principal de la administración de los desembarcaderos pesqueros artesanales es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes proporcionándoles el servicio de una manera oportuna y de calidad.

Cada uno de los empleados de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, desempeñan sus funciones con responsabilidad, carisma, eficiencia y de manera consciente como parte de

un todo, proporcionando el servicio con calidad, cumpliendo con las exigencias de los usuarios.

3.3. Visión

Ser reconocidos en el 2025 como una empresa líder y en constante crecimiento, que se distinga por prestar un servicio de calidad y sea calificado como excelente ante sus clientes, con oportunidad de desarrollo personal de sus trabajadores y una contribución positiva actuando con un espíritu comprometido con la sociedad en general.

3.4. Diagnóstico de las competencias del personal que labora en los desembarcaderos pesqueros artesanales (DPAs) de la Región Piura.

Tomando como referencia la Tabla 6, se ha determinado el nivel de gestión de los puestos de trabajo existentes en los DPAs de la Región Piura (Ver Tabla 08)

Tabla 08
Nivel de Gestión de los Puestos de Trabajo.

Nivel de Gestión 1 :	Administrador
Nivel de Gestión 2 :	<ul style="list-style-type: none"> - Área de pesaje y facturación - Operarios de limpieza. - Seguridad y vigilancia.

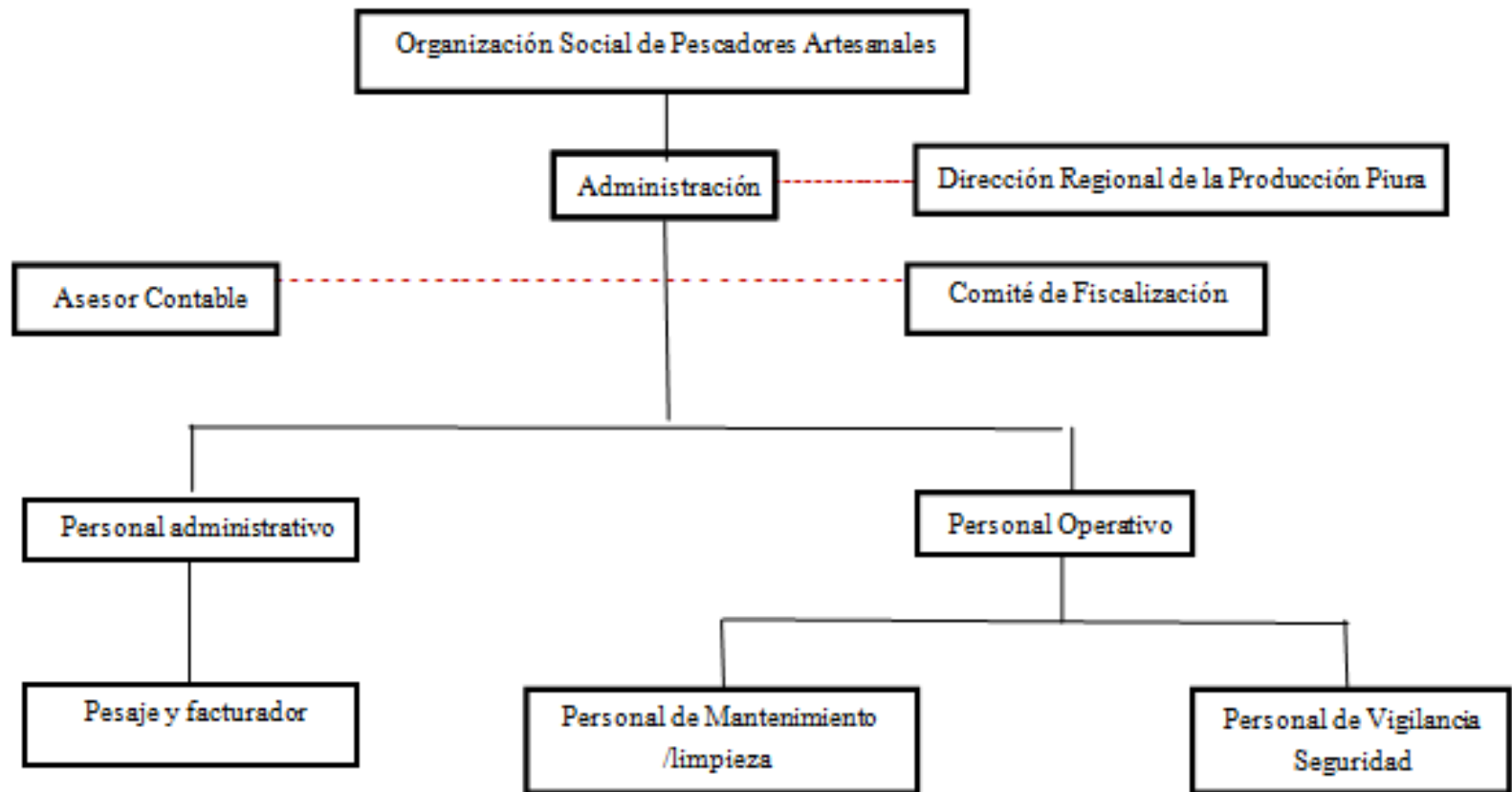


Figura 11. Organigrama Estructural de un Desembarcadero Pesquero Artesanal.

3.4.1. Calificación de la expectativa y satisfacción de los servicios, según los Usuarios

De acuerdo a la encuesta realizada a los usuarios, estos no se muestran satisfechos por los servicios brindados en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura, para ello, se procedió a indagar mediante un cuestionario acerca de dieciocho atributos que caracterizan los servicios, tal como se indica en la Tabla N° 09.

Para ello se pidió calificar tanto la expectativa como la satisfacción que cada atributo proporciona al usuario, evaluando la calidad mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Calidad (C)} = \text{Satisfacción (S)} - \text{Expectativa (E)}$$

Para medir la expectativa que un atributo despertaba en el usuario, se le pregunto ¿cómo califica la importancia que para él tienen los siguientes atributos?, procediendo a listarlas y ofrecer alternativas de calificación como: Ninguna, Bajo, Regular, Alta y Muy Alta.

Luego para medir la satisfacción que un atributo despierta en el usuario se le preguntó que califique el grado de satisfacción percibida en los siguientes atributos del servicio que brindan los desembarcaderos pesqueros artesanales de la región Piura, procediendo a listarles y ofrecer alternativas de calificación como Nula, Poca, Regular, Buena y Excelente.

Luego de recopilar la información se asignó puntajes a la escala cualitativa.

- En las expectativas se califica

Ninguna (N_x): 0, Bajo(B_x): 10 %, Regular(R_x): 20 %, Alta (A_x): 30 % y Muy Alta (MA_x): 40 %, o lo que es igual $N_x = 0$, $B_x = 0.1$, $R_x = 0.2$, $A_x = 0.3$ y $MA_x = 0.4$.

- En satisfacción se calificó:

Nula: 0, Poca = 10 %, Regular: 20 %, Buena: 30 % y Excelente: 40 % o lo que es igual $N_s = 0$, $B_s = 0.1$, $R_s = 0.2$, $A_s = 0.3$ y $E_s = 0.4$.

Una vez convertida a cantidades, fue posible calificar los atributos

Para determinar las expectativas y satisfacción de los atributos calificados, se encuestaron a 58 usuarios que hacen uso permanente de los servicios de los desembarcaderos. La expectativa de cada atributo fue igual a la sumatoria de 58 productos: calificación por ponderación; todo ello dividido entre 23.2⁴¹

O lo que es igual a:

$$\text{Expectativa del atributo} = x = \left[\sum_{t=1}^{58} x(i_x j_x) \right] / 23.2$$

Donde:

i_x es la calificación de expectativa: Ninguna, Bajo, Regular, Alta y Muy Alta.

J_x es el peso relativo de la calificación de expectativa: 0%, 10%, 20%, 30% y 40%

La satisfacción de cada atributo será igual a la sumatoria de 58 productos calificados por ponderación, todo ello dividido entre 23.2, o lo que es igual a:

$$\text{Satisfacción del atributo} = x = \left[\sum_{t=1}^{58} x(i_s j_s) \right] / 23.2$$

Donde:

i_s es la calificación de satisfacción: Excelente, Buena, Regular, Poca y Nula.

j_s es el peso relativo de la calificación por satisfacción 40 %, 30 %, 20 %, 10 % y 0 %

La calificación de los atributos detallados en el cuadro siguiente, se obtuvieron por diferencia y equivale a:

Calidad del atributo = Expectativa del atributo – Satisfacción del atributo.

$$\left\{ \left[\sum_{t=1}^{58} x(i_x j_x) \right] / 23.2 \right\} - \left\{ \left[\sum_{t=1}^{58} x(i_s j_s) \right] / 23.2 \right\}$$

⁴¹Si el número de encuestados fue 58, al multiplicarlo por la mayor calificación individual que es de 40 % obtenemos la máxima calificación que puede alcanzar cada atributo: $58 \cdot 0.4 = 23.2$

Tabla 09
Atributos de servicio calificados por los usuarios

ATRIBUTOS		Expectativa	Satisfacción	Calificación
1	Mantener informado de las especies desembarcadas en otros puertos.	0.72	0.62	-0.10
2	Recibir una solución rápida cuando ocurre un problema.	0.78	0.77	-0.01
3	Contar con pozas disponibles para el lavado de pescado.	0.72	0.63	-0.09
4	Contar con suficiente agua para lavado de pescado.	0.80	0.75	-0.05
5	Cuando se me presenta algún problema en el DPA se me permite hablar con alguien de autoridad.	0.80	0.74	-0.06
6	Limpieza en instalaciones del DPA	0.75	0.69	-0.06
7	Desembarcadero amplio y con instalaciones operativas.	0.72	0.62	-0.10
8	Exista orden en instalaciones del DPA.	0.75	0.76	0.01
9	Tarifas de los servicios publicadas en el DPA.	0.80	0.72	-0.08
10	Lugar disponible para estacionar cámara isotérmica.	0.79	0.71	-0.08
11	Ingreso a las instalaciones de personas autorizadas.	0.76	0.62	-0.14
12	Evitar congestionamiento en las instalaciones.	0.72	0.72	0
13	Lugar para desembarque adecuado.	0.80	0.69	-0.11
14	Amabilidad en la atención.	0.80	0.83	0.03
15	Seguridad en el muelle, donde se descarga el producto.	0.78	0.63	-0.15
16	Evitar ingreso de ambulantes.	0.78	0.68	-0.10
17	Servicios higiénicos limpios y operativos.	0.81	0.74	-0.07
18	Operativo la cámara de conservación.	0.80	0.72	-0.08
Clientes entrevistados : 58		13.88	12.64	- 1.24

Fuente: Elaboración propia

Al medir la satisfacción que los atributos de servicio despiertan en el usuario, se determino que la calidad de los servicios brindados en los desembarcaderos pesqueros artesanales por parte de los trabajadores es deficiente, porque las expectativas de los usuarios superaron a la satisfacción.

3.4.2. Calificación de los atributos del servicio, según el personal operativo.

Para medir los atributos del servicio que ofrecen los trabajadores operativos de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, Se les pidió que calificasen un conjunto de 15 atributos previamente consignado en el formato de la encuesta. Se le solicito:

sírvase calificar la importancia que, a su juicio tiene los siguientes atributos de servicio; para cada uno de esos 15 atributos (aparecen en la Tabla N° 10), se ofrecieron cinco alternativas: ninguna, poca, indiferente, alta y muy alta. Procediendo luego de manera similar a la descrita para calificar la calidad como diferencia entre percepción y expectativa.

La calificación cualitativa asignada es la siguiente:

Ninguna.	0 %
Poca.	10 %
Indiferente	20 %
Alta.	30 %
Muy alta.	40 %

Las ecuaciones utilizadas para la calificación de la importancia de los atributos fueron:

Calificación del atributo = $x = [\sum_i^{30} D_i] / 12$, Donde

D_i : Calificación del atributo “i” del desembarcadero, ($0 < i < 0.4$)

Nuevamente podemos recurrir a los valores relativos para calificar, desde el punto de vista del empleado, la calidad según los atributos del servicio ofrecidos:

Tabla 10
Atributos del servicio calificados por personal operario

	Atributos del servicio	clave	Total
1	Pozas para lavado disponibles.	Disp	0.61
2	Zonas de embarque y desembarque en buenas condiciones.	Entornio	0.60
3	Limpieza permanente del muelle.	Limpiez	0.79
4	Rapidez en la prestación del servicio.	Rapidez	0.78
5	Buena atención con iluminación en las instalaciones.	Prev. Acc	0.80
6	Cámaras de conservación operativas.	Operat	0.68
7	Cobro de tarifas adecuado.	Honradez	0.73
8	Control permanente de la administración.	Control	0.88
9	Facilidades en el desembarque.	Facilidad	0.68
10	Sala de tareas previas adecuadas.	Sala Tareas	0.67
11	Disponibilidad de depósitos para evacuar residuos.	Manejo amb	0.55
12	Seguridad en el interior del desembarcadero.	Seguridad	0.47
13	Orden.	Orden	0.75
14	Solución a problemas de precio del producto.	Concert	0.59
15	Servicios higiénicos operativos.	SS.HH.	0.83

Fuente: Elaboración propia

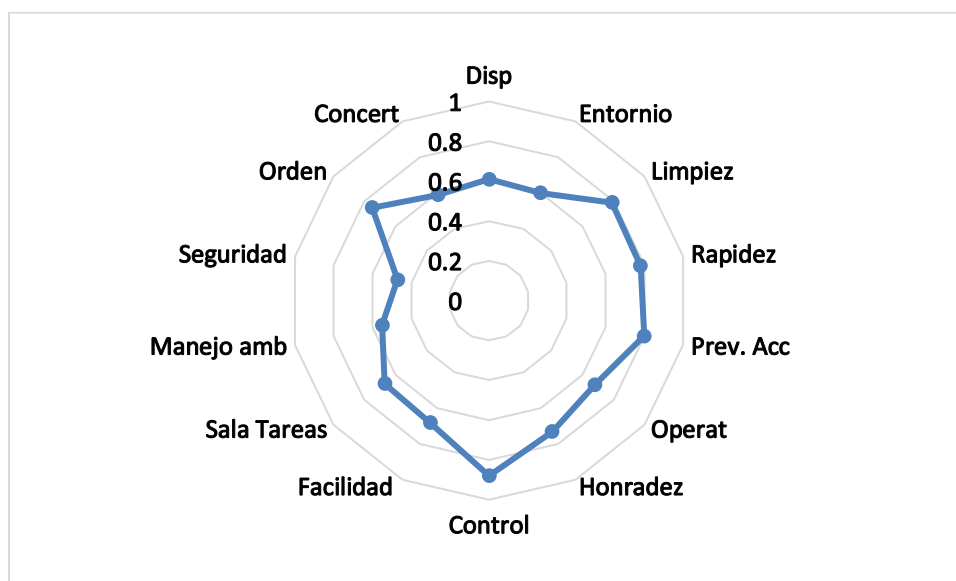


Figura 13. Atributos de los Servicios, según personal operativo.

Fuente: Elaboración propia

Con el apoyo de esta herramienta podemos centrar nuestra atención en los atributos menos favorecidos, que son aquellos donde trabajadores operativos deben prestar una mayor atención como son: Seguridad al interior de los DPAs, manejo ambiental y concertación de precios.

Este diagrama nos permite apreciar que el personal operativo de los DPAs califica a la seguridad como muy pobre, si se tiene en cuenta que los comerciantes o usuarios manejan dinero para la compra de productos hidrobiológicos y para el pago de los diversos servicios.

La disponibilidad de depósitos para evacuar residuos sólidos generados por la actividad de lavado, manipuleo y eviscerado de productos hidrobiológicos es importante mejorar, puesto que evitara en gran medida la contaminación ambiental y mejorar la calidad del producto.

El atributo solución de precio de producto, es un problema que se presenta casi siempre en los desembarcaderos, siendo los comerciantes intermediarios quienes quieren pagar siempre un

precio menor a lo pactado, a pesar que el precio se fija por la oferta y demanda , es posible una concertación de precios donde debe intervenir la administración para la solución.

3.4.3. Calidad Pretendida por los Administradores.

En la gestión de una empresa es fundamental la participación del administrador. Sus decisiones muchas veces pueden explicar el éxito o el fracaso de la organización.

Si bien es cierto son los trabajadores operativos quienes interactúan con los usuarios, determinando numerosos momentos de verdad, causando su decisión de recurrir o no a los servicios, también es cierto que mucho de la actitud de esos empleados depende del trato, respaldo y soporte que reciban de su administrador.

Para medir el cumplimiento de las funciones que tienen los administradores, se les pidió que calificasen las 14 asignadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF), consignado en el formato de encuesta. Se les solicito cual es la calificación que les otorga (aparecen listados en la tabla contigua), se ofrecieron cinco alternativas: Ninguna, Poca, regular, alta y muy alta; procediendo luego de manera similar a la descrita para calificar la calidad como diferencia entre percepción y expectativa.

La calificación cualitativa asignada es la siguiente:

Ninguna.	0 %
Poca.	10 %
Regular	20 %
Alta.	30 %
Muy alta.	40 %

Las ecuaciones utilizadas para la calificación de la importancia de las funciones fueron:

$$\text{Calificación del cumplimiento de función atributo} = \mathbf{f} = [\sum_i^8 \mathbf{F}_i] / 3.2$$

Donde

\mathbf{F}_i : Calificación de función “i” del administrador del desembarcadero, ($0 < i < 0.4$)

Nuevamente podemos recurrir a los valores relativos para calificar, desde el punto de vista de los administradores.

Tabla 11
Calificación de las funciones, según administradores de los DPAs

	Atributos del servicio.	Clave	Total
1	Contratar al personal necesario con autorización de la Junta Directiva.	Contrata pers	0.84
2	Organiza el trabajo para el desarrollo óptimo de los servicios.	Organiza	0.94
3	Cuando aumenta el trabajo operativo, contrata mano de obra eventual.	Contrata eventual	0.75
4	Mantiene en orden el funcionamiento de los servicios.	orden	0.91
5	Aplica el Reglamento de uso y mantenimiento de las instalaciones.	Aplica reglam	0.97
6	Vela por la limpieza de las instalaciones, mantenimiento de equipos.	Limpieza	0.94
7	Controlar los ingresos y egresos del desembarcadero, aplicando tarifas vigentes a todos los usuarios.	Controla	0.97
8	Destinar los ingresos a los rubros de gastos y reservas previstos.	Reservas	0.88
9	Decidir gastos de mantenimiento y reparaciones hasta un equivalente a ¼ UIT o gastos mayores de acuerdo al POA aprobado.	Mant y reparac	0.88
10	Manejar las cuentas bancarias en forma mancomunada con el representante legal.	Manejo cuentas	0.75
11	Manejar caja chica, llevar el libro de caja y tener los cobros y registros económicos al día.	Registra econon	0.84
12	Atender y firmar la correspondencia.	atender	0.78
13	Elaborar la información económica mensual oportunamente y presentarlos a la DIREPRO en los primeros diez días del mes siguiente.	Informa mensual	0.91
14	Informar a DIREPRO, cualquier daño que presente o irregularidad en el desembarcadero, formulando recomendaciones.	Informa	0.78

Fuente: Elaboración propia

La lectura del cuadro anterior nos permite afirmar que controlar el pago de los servicios aplicando las tarifas vigentes, controlar los ingresos y egresos por dichos servicios, organizar el trabajo y velar por la limpieza y mantenimiento de equipos del desembarcadero, son las funciones más relevantes para los administradores.

Para una mejor comprensión de los datos de la tabla recurrimos a un diagrama radial, el mismo que nos permite superar las limitaciones de un diagrama bidimensional, es adecuado para exhibir diferencias de atributos en este caso funciones de diferentes dimensiones.

Su lectura nos señala que cuanto más se alejan del centro de calificación, mayor será su valoración de las funciones.

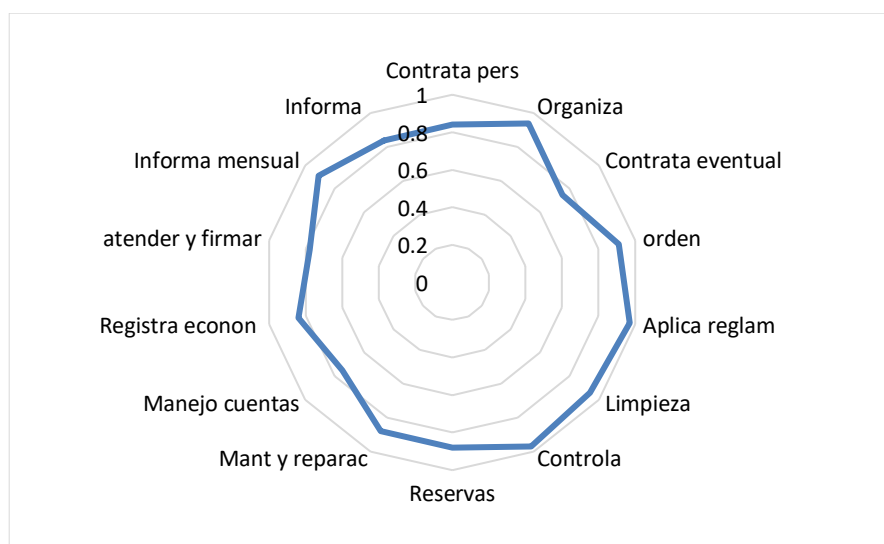


Figura 14. Cumplimiento de funciones de los administradores.
Fuente Elaboración propia

Esta herramienta nos permite centrar nuestra atención en las funciones menos favorecidas, aquellos donde es necesario tener en cuenta, para mejorarlas, es el caso que los administradores prestan poca importancia a las funciones como manejar las cuentas bancarias en forma mancomunada con el representante legal y contratar mano de obra eventual.

3.4.4. 1° Parte.-Determinación de las competencias de personal que labora en los desembarcaderos pesqueros artesanales.

Para poder identificar las competencias del personal de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de Piura, se aplicó el método Delphi o método de expertos.

Primer Paso: Creación del grupo de expertos.- Se convocó a los promotores de los desembarcaderos pesqueros artesanales de Talara, Paíta y Sechura, Administradora del Proyecto SNIP N° 162711 y al Director de Pesca Artesanal de Dirección Regional de la Producción Piura

que forman parte de la gestión, a quienes se les expuso la conveniencia de conformar una mesa de expertos.

Tabla 12
Conformación del Grupo de Expertos

Cargo que ocupa	Edad	Nivel Profesional	Experiencia en el sector (años)
Promotor Ozopro Talara	51	Superior	21
Promotor Ozopro Paita	46	Superior	15
Promotor Ozopro Sechura	40	Superior	10
Administradora Proyecto DIREPRO	27	Superior	05
Director de Pesca Artesanal	55	Superior	25

Fuente: Elaboración propia

Para la selección se tuvo en cuenta a aquellos que guardan relación con el puesto analizado, personas capaces, con criterio propio, personas a la vanguardia en los resultados, en el puesto de trabajo.

Segundo Paso.- Se realizó el entrenamiento del grupo de expertos, con tiempo de antelación se les entregó al grupo de expertos un MATERIAL IMPRESO donde se les explica algunas particularidades sobre el trabajo con las competencias, sus características, en qué consiste el Método Delphi, motivándolos a la realización de un trabajo en grupo que garantice las expectativas de la Empresa, se les explicó la importancia de conocer y determinar las competencias que deben reunir los trabajadores que laboran en los desembarcaderos, tomando como base la misión y visión de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales. Para identificar las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por cargo, en los 02 niveles de gestión.

Es importante señalar que con el material de estudio se les entrega un BANCO DE COMPETENCIAS, propuestas por Martha Alles.

Tercer paso.- Desarrollo de la primera ronda.- donde a cada experto (E.) del grupo se le entregó una hoja de papel para que responda sin comentarios en el grupo **¿Cuáles son las competencias**

cardinales que deben conformar el contenido de puesto del nivel de gestión 1 y 2?, puesto a la vista en la pizarra. Luego se recogen cada una de las listas de competencias listado por cada experto, para luego reducir el listado, erradicando repeticiones o similitudes; configurando las tablas N° 13 y 14, tanto para nivel 1 y 2.

Tabla N° 13.

Listado de competencias cardinales para nivel de gestión 1.

Competencias Cardinales/Expertos		Listar
1	Iniciativa	5
2	Innovación y creatividad	4
3	Compromiso con la rentabilidad	4
4	Responsabilidad social	3
5	Respeto	3
6	Conciencia organizacional	3
7	Adaptabilidad a los cambios del entorno	3
8	Flexibilidad y adaptación.	3
9	Responsabilidad personal.	3
10	Ética.	2
11	Ética y sencillez	2
12	Justicia	2
13	Temple	2
14	Integridad.	2
15	Sencillez	1
16	Perseverancia en la ejecución de objetivos.	1
17	Fortaleza.	1
18	Compromiso en la calidad del servicio	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

Listado de competencias cardinales para nivel de gestión 2.

Competencias Cardinales.		Listado
1	Ética y sencillez	5
2	Respeto	5
3	Compromiso a la calidad del servicio.	4
4	Flexibilidad y Adaptación.	4
5	Iniciativa.	4
6	Integridad	4
7	Justicia	4
8	Responsabilidad personal.	4
9	Compromiso.	3
10	Prudencia.	3
11	Innovación y creatividad	2
12	Fortaleza	2
13	Ética.	1
14	Sencillez	1
15	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	1

Fuente: Elaboración propia

Cuarto paso.- Desarrollo de la segunda ronda.- se entregó a cada experto por separado una hoja de papel donde se mostraba la matriz anterior (significada con las Tabla N° 13 y 14), efectuándose la siguiente pregunta ¿Está de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias cardinales para los niveles 1 y 2. Indicándoles a los expertos que con las que no esté de acuerdo, márkuelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión.

$$Cc = (1 - Vn/Vt) * 100$$

Dónde:

Cc= coeficiente de concordancia expresada en porcentaje

Vn= Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt = Cantidad de expertos.

Tabla 15

Calificación de Expertos sobre competencias cardinales de nivel de gestión 1

Competencias Cardinales./ Expertos		1	2	3	4	5	Cc (%)
1	Iniciativa.	-	-	-	-	-	100 %
2	Innovación y creatividad.	-	-	-	N	N	60 %
3	Compromiso con la rentabilidad.	-	N	-	N	N	40 %
4	Responsabilidad social.	-	N	-	N	N	40 %
5	Respeto.	N	N	-	N	-	40 %
6	Conciencia organizacional.	-	-	-	-	N	80 %
7	Adaptabilidad a los cambios del entorno	-	-	-	-	-	100 %
8	Flexibilidad y adaptación.	N	N	-	-	N	40 %
9	Responsabilidad personal.	-	-	-	-	-	100 %
10	Ética.	N	-	N	-	N	40 %
11	Ética y sencillez.	N	N		N	N	20 %
12	Justicia.	-	-	-	-	-	100 %
13	Temple.	N	N	-	N	-	40 %
14	Sencillez.	N	N	-	N	N	20 %
15	Integridad.	-	-	-	-	-	100 %
16	Fortaleza.	N	N	-	N	N	20 %
17	Compromiso a la calidad del trabajo.	-	-	-	-	-	100 %
18	Perseverancia a la ejecución de objetivos.	-	N	N	N	-	40 %

N: Competencia relacionada con el experto.

- : Competencia no relacionada con el experto

Si resulta $C \geq 60 \%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias cardinales que obtengan valores $C < 60 \%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Puede apreciarse que de 18 competencias cardinales del nivel 1 (Tabla 5), quedaron 8 competencias (Tabla 16).

Tabla 16

Resumen de Competencias cardinales para nivel de gestión 1

Competencias Cardinales.	1	2	3	4	5	Cc(%)
1 Iniciativa	-	-	-	-	-	100 %
2 Innovación y creatividad	-	-	-	N	N	60 %
3 Conciencia organizacional.	-	-	-	-	N	80 %
4 Adaptabilidad a los cambios del entorno.	-	-	-	-	-	100 %
5 Responsabilidad personal.	-	-	-	-	-	100 %
6 Justicia.	-	-	-	-	-	100 %
7 Integridad.	-	-	-	-	-	100 %
8 Compromiso a la calidad del trabajo.	-	-	-	-	-	100 %

Tabla 17.

Calificación de Expertos sobre competencias cardinales de nivel de gestión 2

Competencias Cardinales.	1	2	3	4	5	Cc(%)
1 Ética y sencillez	-	N	-	N	N	40 %
2 Respeto	-	N	-	N	N	40 %
3 Compromiso a la calidad del Servicio	-	-	-	-	-	100 %
4 Flexibilidad y Adaptación.	N	N	-	-	N	40 %
5 Iniciativa.	-	-	-	-	-	100 %
6 Integridad	-	-	-	-	-	100 %
7 Justicia	N	N	-	N	-	40 %
8 Responsabilidad personal.	-	-	-	-	-	100 %
9 Compromiso.	N	N	-	N	-	40 %
10 Prudencia.	N	N	N	N	N	0 %
11 Innovación y creatividad	N	N	-	-	N	40 %
12 Fortaleza	N	N	-	N	N	20 %
13 Ética.	N	N	N	-	-	40 %
14 Sencillez	N	-	-	N	N	40 %
15 Adaptabilidad a los cambios del entorno.	-	-	-	-	-	100 %

N: Competencia relacionada con el experto.

-: Competencia No relacionada con el experto.

En Tabla N° 17, se observa la calificación de expertos sobre competencias cardinales del nivel de gestión 2. Si resulta $C \geq 60 \%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias cardinales que obtengan valores $C < 60 \%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso

entre los expertos. Puede apreciarse que de 15 competencias cardinales iniciales, aplicándose la metodología quedaron 5(Ver Tabla N° 18).

Tabla 18
Competencias cardinales del nivel de gestión 2

Competencias Cardinales.		1	2	3	4	5	Cc(%)
1	Compromiso a la calidad del servicio	-	-	-	-	-	100 %
2	Iniciativa.	-	-	-	-	-	100 %
3	Integridad	-	-	-	-	-	100 %
4	Responsabilidad personal.	-	-	-	-	-	100 %
5	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	-	-	-	-	-	100 %

Quinto paso. Pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las Competencias cardinales, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, siendo hasta $n_1 = 8$ para el nivel de gestión 1 y $n_2 = 5$, para nivel de gestión 2, en este caso, que será la de menos importancia.

Recogidas las respuestas para las Competencias cardinales, nivel de gestión 1, se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de la R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia

Tabla 19
Ponderación de los Expertos, para nivel de gestión 1.

Competencias Cardinales.		EXPERTOS					Rj
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	
1	Iniciativa	2	8	2	3	5	20
2	Innovación y creatividad	3	7	8	4	4	26
3	Conciencia organizacional.	5	1	7	6	6	25
4	Adaptabilidad a los cambios del entorno	4	3	1	7	2	17
5	Responsabilidad personal.	6	4	4	5	3	22
6	Justicia	8	6	5	2	7	28
7	Integridad	7	5	3	1	8	24
8	Compromiso a la calidad del servicio	1	2	6	8	1	18

Rj: sumatoria de ponderaciones por filas.

Tabla 20
Ubicación de las Competencias cardinales para Nivel de gestión 1.

Competencias Cardinales./ Expertos Nivel 1	Rj media	Valor de Rj
Adaptabilidad a los cambios del entorno	2.12	1 – C1
Compromiso a la calidad del trabajo	2.25	2 – C2
Iniciativa.	2.50	3 – C3
Responsabilidad personal.	2.75	4 – C4
Integridad.	3.00	5 – C5
Conciencia organizacional.	3.08	6 – C6
Innovación y creatividad.	3.25	7 – C7
Justicia.	3.50	8 – C8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21
Ponderación de los Expertos, para Nivel de gestión 2.

Competencias Cardinales nivel de gestión 2		EXPERTOS					Rj
		E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	
1	Compromiso a la calidad del trabajo	1	4	3	4	1	13
2	Iniciativa.	4	2	5	1	3	15
3	Integridad	2	1	4	5	2	14
4	Responsabilidad personal.	5	3	1	2	5	16
5	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	3	5	2	3	4	17

Rj: sumatoria de ponderaciones por filas.

Tabla N° 22
Ubicación de las Competencias cardinales para Nivel de gestión 2.

Orden	Competencias Cardinales. Nivel 2	Rj media	Valor de Rj
1	Compromiso a la calidad del trabajo	2.6	1 – C1
2	Integridad	2.8	2 – C2
3	Iniciativa.	3.0	3 – C3
4	Responsabilidad personal.	3.2	4 – C4
5	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	3.4	5 – C5

Fuente: Elaboración propia

Existe un adecuado nivel de consenso, para las competencias cardinales para el nivel de gestión 1 y 2, determinado por ese grupo de expertos.

A continuación siguiendo con la misma metodología anterior, con todos los participantes, se procedió a identificar las Competencias Específicas Gerenciales (nivel de gestión 1) y Competencias Específicas por área (nivel de gestión 2).

Tabla 23

Listado de competencias específicas gerenciales, nivel de gestión 1

.	Competencias Específicas Gerenciales/Expertos	Listar
1	Empowerment.	5
2	Entrepreneurial.	5
3	Conducción de Personas.	4
4	Visión estratégica.	4
5	Competencia del náufrago.	3
6	Trabajo en equipo	3
7	Gestión y logro de objetivos.	2
8	Liderar con el ejemplo.	2
9	Orientación al cliente.	2
10	Pensamiento estratégico.	2
11	Liderazgo para el cambio.	2
12	Dirección de equipos de trabajo.	2
13	Relaciones Públicas.	2
14	Liderazgo.	2
15	Liderazgo ejecutivo.	1
16	Habilidades mediáticas.	1
17	Calidad y mejora continua.	1
18	Toma de Decisiones.	1
19	Profundidad en el conocimiento de servicio.	1
20	Influencia y Negociación.	1

Tabla 24.

Listado de Competencias específicas por área, para nivel de gestión 2.

.	Competencias específicas por área /Expertos	Listar
1	Dinamismo y energía.	5
2	Trabajo en equipo.	5
3	Profundidad en el conocimiento de servicio.	5
4	Comunicación eficaz.	4
5	Conocimientos técnicos.	4
6	Colaboración.	4
7	Responsabilidad personal.	4
8	Tolerancia a la presión del trabajo.	4
9	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	3
10	Competencia del náufrago.	3
11	Orientación a los resultados de calidad.	3
12	Desarrollo y autodesarrollo del talento	2
13	Orientación al cliente interno y externo.	2
14	Manejo de crisis.	2
15	Toma de decisiones.	2
16	Productividad	2
17	Iniciativa-autonomía.	1
18	Influencia y negociación.	1
19	Pensamiento analítico	1

Tabla 25.
Calificación de Expertos sobre competencias Específicas de nivel de gestión 1

.	Competencias Específicas Gerenciales.	E1	E2	E3	E4	E5	Total
1	Empowerment.	-	-	-	-	-	100 %
2	Entrepreneurial.	-	-	N	N	N	40 %
3	Conducción de Personas.	N	N	-	-	N	40 %
4	Visión estratégica.	-	-	N	-	-	80 %
5	Competencia del náufrago.	N	N	-	N	-	40 %
6	Trabajo en equipo	-	-	-	-	-	100 %
7	Gestión y logro de objetivos.	N	-	N	-	N	40 %
8	Liderar con el ejemplo	N	N	-	-	N	40 %
9	Orientación al cliente interno y externo.	-	-	-	-	-	100 %
10	Pensamiento estratégico.	N	N	N	N	-	20 %
11	Liderazgo para el cambio.	N	N	N	-	-	20 %
12	Dirección de equipos de trabajo.	N	-	-	N	N	40 %
13	Relaciones publicas	N	N	N	-	-	40 %
14	Liderazgo.	-	-	N	-	-	80 %
15	Liderazgo ejecutivo.	N	N	N	-	-	40 %
16	Habilidades mediáticas.	N	N	N	-	-	40 %
17	Calidad y mejora continua.	-	N	N	N	-	40 %
18	Toma de Decisiones.	-	-	-	-	-	100 %
19	Profundidad en el conocimiento de servicio.	N	N	N	N	N	0 %
20	Influencia y Negociación.	N	N	-	-	N	40 %

N: Competencia relacionada con el experto.

-: Competencia No relacionada con el experto.

Tabla 26.
Competencias específicas gerenciales, para nivel de gestión 1

.	Competencias Específicas Gerenciales.	E1	E2	E3	E4	E5	Total
1	Empowerment.	-	-	-	-	-	100 %
2	Visión estratégica.	-	-	N	-	-	80 %
3	Trabajo en equipo	-	-	-	-	-	100 %
4	Orientación al cliente.	-	-	-	-	-	100 %
5	Liderazgo.	-	-	N	-	-	80 %
6	Toma de Decisiones.	-	-	-	-	-	100 %

Fuente : Elaboración propia

Tabla 27.
Ponderación de los Expertos, para Nivel de gestión 1.

Competencias Específicas Gerenciales	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	Rj
1 Empowerment.	2	6	5	4	5	22
2 Visión estratégica.	4	1	2	3	2	12
3 Trabajo en equipo	3	3	4	6	4	20
4 Orientación al cliente	5	5	6	2	6	24
5 Liderazgo.	1	2	1	5	1	10
6 Toma de Decisiones.	6	4	3	1	3	17

Fuente : Elaboración propia

Tabla 28
Ubicación de las Competencias Específicas Gerenciales para Nivel de gestión 1.

Competencias Específicas Gerenciales		Rj media	Valor de Rj
1	Liderazgo	1.66	1 – C1
2	Visión estratégica.	2.00	2 – C2
3	Toma de Decisiones.	2.83	3 – C3
4	Trabajo en equipo	3.33	4 – C4
5	Empowerment.	3.66	5 - C5
6	Orientación al cliente.	4.00	6 – C6

Fuente : Elaboración propia

Tabla 29
Calificación de Expertos de competencias específicas por área.-

Competencias Específicas del cargo		E1	E2	E3	E4	E5	Total
1	Dinamismo y energía.	N	-	N	N	N	20 %
2	Trabajo en equipo.	N	-	-	-	-	80 %
3	Profundidad en el conocimiento de servicio.	N	N	-	N	-	40 %
4	Comunicación eficaz.	-	-	N	-	-	80 %
5	Conocimientos técnicos.	-	N	N	-	N	40 %
6	Colaboración.	-	-	-	-	-	100 %
7	Responsabilidad personal	N	N	N	N	N	0 %
8	Tolerancia a la presión del trabajo.	N	N	-	-	-	60 %
9	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	N	N	N	N	N	0 %
10	Competencia del náufrago.	N	N		N	-	40 %
11	Orientación a los resultados de calidad.	-	-	N	N	N	40 %
12	Desarrollo y autodesarrollo del talento.	-	N	N	N	-	40 %
13	Orientación al cliente.	-	-		-	-	100 %
14	Manejo de crisis.	N	N	N	-	-	40 %
15	Toma de decisiones.	-	-	-	-	-	100 %
16	Productividad.	-	N	N	N	-	40 %
17	Iniciativa-autonomía.	N	N		N		40 %
18	Influencia y negociación.	N	N	N	N	-	20 %
19	Pensamiento analítico.		N	N	N	N	20 %

N: Competencia relacionada con el experto.

-: Competencia No relacionada con el experto.

Tabla 30.
Matriz de competencias específicas por área.

Competencias Específicas del cargo		E1	E2	E3	E4	E5	Total
1	Trabajo en equipo.	N	-	-	-	-	80 %
2	Comunicación eficaz.	-	-	N	-	-	80 %
3	Colaboración.	-	-	-	-	-	100 %
4	Tolerancia a la presión del trabajo.	N	N	-	-	-	60 %
5	Orientación al cliente	-	-	-	-	-	100 %
6	Toma de decisiones.	-	-	-	-	-	100 %

Fuente : Elaboración propia

Tabla 31
Ponderación de los Expertos, para Nivel de gestión 2.

Competencias Específicas del cargo		EXPERTOS					Rj
		E1	E2	E3	E4	E5	
1	Trabajo en equipo.	2	3	1	1	1	8
2	Comunicación eficaz.	3	6	6	6	6	27
3	Colaboración.	6	5	3	2	4	20
4	Tolerancia a la presión del trabajo.	1	4	2	3	5	15
5	Orientación al cliente	5	1	4	4	3	17
6	Toma de decisiones.	4	2	5	5	2	18

Tabla 32
Ubicación de las Competencias Específicas del Cargo para Nivel de gestión 2.

Competencias Específicas por área		Rj media	Valor de Rj
1	Trabajo en equipo.	1.33	1 – C1
2	Tolerancia a la presión del trabajo.	2.50	2 – C2
3	Orientación al cliente	2.83	3 – C3
4	Toma de decisiones.	3.00	4 – C4
5	Colaboración.	3.33	5 – C5
6	Comunicación eficaz.	4.50	6 – C6

3.4.4.1. Competencias Requeridas en los Cargos.- En Tabla N° 33, se presentan las competencias cardinales, específicas gerenciales y por áreas, ordenadas alfabéticamente requeridas en los diferentes cargos, consensuadas en las mesa de expertos por niveles de gestión.

Tabla 33
Competencias requeridas por Nivel de Gestión.

COMPETENCIAS		NG1	NG2	
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno.	X	X	CC
2	Colaboración.		X	CE
3	Compromiso a la calidad del Servicio	X	X	CC
4	Comunicación eficaz.		X	CE
5	Conciencia organizacional.	X		CC
6	Empowerment.	X		CG
7	Iniciativa.	X	X	CC
8	Innovación y creatividad.	X		CC
9	Integridad.	X	X	CC
10	Justicia.	X		CC
11	Liderazgo.	X		CG
12	Orientación al cliente	X	X	CG/CE
13	Responsabilidad personal	X	X	CC
14	Tolerancia a la presión del trabajo.		X	CE
15	Toma de Decisiones.	X	X	CG/CE
16	Trabajo en equipo	X	X	CG/CE
17	Visión estratégica.	X		CG

Fuente: Mesa de Expertos.

Elaboración propia.

3.4.4.2.Descripción de Los Principales Puestos Existentes y armado de competencias

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura, se detallan las funciones que desempeñan cada una de los trabajadores en sus puestos⁴², así como las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de una manera exitosa. Asimismo cada competencia puede tener diversos gradientes, existiendo en las competencias gradientes que indican el nivel de desarrollo de cada competencia. En la Tabla N° 34, se describe el puesto del administrador ubicado en el nivel de Gestión 1.

Tabla 34.
Descripción del Perfil del Puesto de Administrador

ADMINISTRADOR	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto	Administrador.
Nivel de Gestión	1
Ubicación	Máncora, Los Órganos, El Ñuro, Talara, Paita, Yacila, Las Delicias y Parachique.
Contactos	- De forma interna con áreas y trabajadores bajo su cargo, para su supervisión. - De forma externa con usuarios que hacen uso de los servicios del DPA y proveedores que abastecen con insumos.
Descripción genérica	- El Administrador es el representante del Desembarcadero y tienen la plena responsabilidad por su gestión diaria. Él es la máxima autoridad de todos los trabajadores y responde de su gestión ante la Junta Directiva de la Asociación.
Descripción específica	
Funciones del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar al personal necesario, así como mano de obra eventual si el movimiento de transacciones los servicios lo requieren 2. Organizar y mantener en orden el trabajo para el desarrollo óptimo de los servicios que presta el Desembarcadero. 3. Aplicar los reglamentos a los usuarios con que cuenta la infraestructura. 4. Velar por la limpieza en todo el ámbito del Desembarcadero, el mantenimiento de los equipos e instalaciones. 5. Controlar los ingresos y egresos del Desembarcadero, aplicando las tarifas vigentes a todos los usuarios de los servicios. 6. Destinar los ingresos a los rubros de gastos y reservas previstos. 7. Decidir gastos por mantenimiento y reparaciones hasta un equivalente a 2 remuneraciones Mínimas Vitales. 8. Manejar las cuentas bancarias y caja chica(hasta ¼ de la UIT), llevar el libro caja y tener los cobros y registros al día 9. Atender y firmar la correspondencia 10. Elaborar los balances mensuales y participar con el Promotor en la

⁴²Información obtenida en la investigación de campo, que incluye técnicas de: observación directa,entrevista y Manual de Organización de Funciones.

	preparación del P.O.A., el Presupuesto Anual y reajuste de tarifas del Desembarcadero. 11. Informar a la Asociación y al PRODUCE sobre la marcha administrativa y de cualquier irregularidad que se presente en el Desembarcadero y recomendar de ser el caso el reajuste de las tarifas.			
Especificaciones del puesto				
conocimientos necesarios	La persona encargada de esta área debe tener estudios en Ingeniería Pesquera o afines, Licenciatura en Administración de Empresas, o una carrera a fin a esta.			
Experiencia	Por lo menos 1 año			
criterio	Para dar solución a problemas relacionados con la operatividad de la infraestructura y con el personal por los servicios brindados			
iniciativa	Indispensable ya que en ocasiones se pueden presentar problemas que puedan afectar sus funciones.			
Responsabilidades	Supervisar las funciones realizadas por el personal a su cargo sobre la operatividad de la infraestructura.			
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO. COMPETENCIAS CARDINALES				
Iniciativa Innovación y creatividad. Conciencia organizacional. Adaptabilidad a los cambios del entorno. Responsabilidad personal. Justicia. Integridad. Compromiso a la calidad del trabajo.				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES				
	A	B	C	D
Empowerment.	X			
Visión estratégica.	X			
Trabajo en equipo			X	
Orientación al cliente.		X		
Liderazgo.	X			
Toma de Decisiones.	X			

Fuente : Elaboración propia

En las Tablas N° 35, 36 y 37, se describen los siguientes puestos del personal del Nivel de gestión 2, que realizan funciones administrativas y operativas en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura:

- a) Personal de pesaje y facturación.
- b) Operarios de limpieza y Seguridad /Vigilancia.

Tabla 35.
Descripción del Perfil del Puesto de Operario de Pesaje y Facturación

Identificación del Puesto				
Nombre del puesto.	Operario de Pesaje y Facturación.			
Nivel de Gestión	2			
Lugar	Máncora, Los Órganos, El Ñuro, Talara, Paita, Yacila, Las Delicias y Parachique.			
Contactos.	Dependen directamente del Administrador.			
Descripción genérica.	- Responsable de la verificación de los servicios brindados y el correcto cobro emitiendo la facturación correspondiente			
Descripción específica				
Actividades diarias.	1. Coordinar con vigilancia (Personal de seguridad), para el ingreso y salida de usuarios y vehículos previo pago de servicios de acuerdo a las tarifas. 2. Verificar el producto de la cámara isotérmica que ingresa al Desembarcadero, con el pesaje correspondiente. 3. Verificar los volúmenes de productos hidrobiológicos que adquiere el comerciante y los estibados en las cámaras isotérmicas. 4. Efectuar el cobro correcto de acuerdo al cuadro tarifario del desembarcadero. 5. Rendir el dinero al administrador, el dinero captado por los servicios, al concluir su jornada laboral. 6. Otorgar las facilidades del caso a los usuarios de los diferentes servicios.			
Especificaciones del puesto				
Conocimientos necesarios.	Tener conocimientos básicos de matemáticas y biología, para cálculo de volúmenes desembarcados e identificación de especies y tener estudios secundarios			
Experiencia.	Por lo menos 1 año			
Responsabilidades.	Cobro oportuno de todos los servicios brindados en el desembarcaderos de acuerdo con las tarifas			
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO.				
COMPETENCIAS CARDINALES				
Compromiso a la calidad del trabajo				
Iniciativa.				
Integridad				
Responsabilidad personal.				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO				
	A	B	C	D
Trabajo en equipo.	X			
Comunicación eficaz.	X			
Colaboración.	X			
Tolerancia a la presión del trabajo.			X	
Orientación al cliente.		X		
Toma de decisiones.		X		

Fuente : Elaboración propia

Tabla 36
Descripción del Perfil del Puesto de Operario de Limpieza

Identificación del Puesto				
Nombre del puesto.	Operario de limpieza			
Nivel de Gestión	2			
Lugar	Máncora, Los Órganos, El Ñuro, Talara, Paita, Yacila, Las Delicias y Parachique.			
Contactos.	- Dependen directamente del Administrador.			
Descripción genérica.	- Responsable de la limpieza, mantenimiento y operatividad de los servicios de los Desembarcaderos			
Descripción específica				
Actividades diarias.	<div>1. Efectuar la limpieza diaria de las instalaciones del desembarcadero, según el manual PHS.</div> <div>2. Cumplir con la limpieza quincenal de los pozos de desengrase.</div> <div>3. Cumplir con la limpieza mensual de la cisterna y tanque de almacenamiento de agua potable y cisterna de recepción de aguas residuales, así como la cisterna de tratamiento.</div> <div>4. Encargado de la limpieza diaria de los techos interiores y bimestralmente, los techos posteriores.</div> <div>5. Limpieza diaria de los alrededores del DPA.</div>			
Especificaciones del puesto				
Conocimientos necesarios.	Conocer de aplicación de procedimientos de limpieza, contar con estudios secundarios, para interpretar manuales sobre conservación y preservación.			
Experiencia.	Por lo menos 1 año			
Responsabilidades.	<div>De todos los materiales y herramientas a su cargo</div> <div>Mantener un nivel adecuado de limpieza de toda la infraestructura, a fin de que todas las actividades se realicen en óptimas condiciones de higiene, saneamiento y salubridad.</div> <div>De realizar bien sus funciones.</div>			
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO.				
COMPETENCIAS CARDINALES				
Compromiso a la calidad del trabajo				
Iniciativa.				
Integridad				
Responsabilidad personal.				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO				
	A	B	C	D
Trabajo en equipo.	X			
Comunicación eficaz.	X			
Colaboración.			X	
Tolerancia a la presión del trabajo.	X			
Orientación al cliente.			X	
Toma de decisiones.	X			

Fuente : Elaboración propia

Tabla 37.
Descripción del Perfil del Puesto de Seguridad y Vigilancia

SEGURIDAD Y VIGILANCIA				
Identificación del Puesto				
Nombre del puesto.	Operarios de seguridad y vigilancia			
Nivel de Gestión	2			
Lugar	Máncora, Los Órganos, El Ñuro, Talara, Paita, Yacila, Las Delicias y Parachique.			
Contactos.	- dependen directamente del Administrador.			
Descripción genérica.	- Responsable de la seguridad de los bienes al interior y salvaguardar la integridad de las personas.			
Descripción específica				
Actividades diarias.	<div>1. Controlar y registrar el ingreso y salida de personas y unidades móviles de los usuarios y visitas al desembarcadero e impedir el ingreso de personas no autorizadas.</div> <div>2. Cuidar los materiales y equipos del desembarcadero y los que se encuentran en custodia dentro del mismo.</div> <div>3. Mantener limpio el portón, puerta, garita de control, así como el frontis y áreas internas y externas aledañas al DPA.</div> <div>4. Efectuar el cuidado físico del desembarcadero.</div> <div>5. Verificar que cada usuario, al salir debe de efectuar la cancelación de los servicios.</div> <div>6. Proporcionar las facilidades del caso a los usuarios de los diferentes servicios.</div>			
Especificaciones del puesto				
Conocimientos necesarios.	Tener conocimiento de reglas de seguridad e integridad personal, tener estudios de educación secundaria			
Experiencia.	Por lo menos 1 año			
Responsabilidades.	<div>Velar por la seguridad de los activos del DPA(equipos, maquinaria e instalaciones)</div> <div>Control del ingreso y salida de usuarios y vehículos, controlando el pago de los servicios brindados.</div>			
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO.				
COMPETENCIAS CARDINALES				
Compromiso a la calidad del trabajo				
Iniciativa.				
Integridad				
Responsabilidad personal.				
Adaptabilidad a los cambios del entorno.				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO				
	A	B	C	D
Trabajo en equipo.			X	
Comunicación eficaz.	X			
Colaboración.		X		
Tolerancia a la presión del trabajo.	X			
Orientación al cliente	X			
Toma de decisiones.			X	

Fuente : Elaboración propia

3.4.5. 2° Parte: Determinación de los Comportamientos clave asociados a cada Competencia y Evaluación de Carencias Formativas.

Al haberse identificado las Competencias Cardinales, Competencias Específicas Gerenciales y Competencias Específicas del Cargo, de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales en cada puesto de trabajo, tanto para los niveles de gestión 1 y 2.

Luego con el apoyo del Grupo de expertos, se determinaron los comportamientos asociados a cada una de las competencias identificadas, las mismas que deben poseer los trabajadores para realizar un buen Desempeño, tanto para los trabajadores del nivel de gestión 1 y 2, como se muestran en las Tablas 38 y 39 respectivamente.

Tabla 38.

Formulario de Competencias y comportamientos para trabajadores de nivel de gestión 1:

.Competencias	Comportamientos
Adaptabilidad a los cambios del entorno. Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	<ul style="list-style-type: none"> - Frente a los cambios del entorno responde adecuando su comportamiento - Toma la iniciativa ante los cambios. - Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva - Asume con facilidad tareas nuevas.
Compromiso con la calidad del servicio. El respeto de las necesidades de nuestros clientes. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales. - Administra procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de resultados esperados. - Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad. - Es conocido en el desembarcadero y en la comunidad por su compromiso con su calidad del trabajo.
Conciencia organizacional Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ellas se producen. - Reconoce los cambios que se dan dentro de la organización - Identifica con facilidad a las personas que toman las decisiones más relevantes en el Desembarcadero.

anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce como está constituido el desembarcadero - Prevé los acontecimientos o situaciones que afectaran a las personas dentro del desembarcadero.
<p>Empowerment.</p> <p>Consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos. En el caso de empowerment, tomar decisiones ya no depende de una sola persona sino que cada trabajador posee la autoridad y responsabilidad para llevar a cabo todas sus labores. Esta idea se basa en la creencia que quienes se encuentran más relacionados con el trabajo diario son los más indicados para tomar las decisiones al respecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre da poder al equipo de trabajo, potenciándolo. - Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en los servicios. - Combina adecuadamente, situación, persona y tiempo. - Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. - Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. - Establece una buena integración en el equipo de trabajo
<p>Iniciativa.</p> <p>Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipa a situaciones desfavorables tanto externas e internas que pueden presentarse en el desembarcadero. - Actúa con rapidez para evitar problemas que no son observados por los demás. - Busca nuevas oportunidades o soluciones a futuros problemas - Resuelve los imprevistos de actividades asignadas
<p>Innovación y creatividad.</p> <p>Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aporta nuevas ideas de acuerdo a las necesidades de mejora. - Genera ideas posibles de llevar a cabo para enriquecer su labor. - Busca oportunidades de innovación en su campo de trabajo. - Busca soluciones nuevas u originales cuando las antiguas no funcionan.
<p>Integridad.</p> <p>Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice</p>	<ul style="list-style-type: none"> - . Fomenta e inculca en los integrantes del desembarcadero el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás - Actúa con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. - Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. - Cumple con los reglamentos establecidos en el desembarcadero
<p>Justicia.</p> <p>Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Da a cada uno lo que le corresponde o pertenece. - Actúa con equidad en cualquier circunstancia,

o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral	<p>tanto personal como laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vela por el cumplimiento de los valores del Desembarcadero. - En todo momento actúa con justicia con los clientes, proveedores y trabajadores - (Operarios)En su trabajo sus jefes actúan con justicia con el personal.
<p>Liderazgo.</p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ante cualquier duda o problema que surge en el trabajo toma la iniciativa y la resuelve. - Ante situaciones que requieren decisiones rápidas es práctico y rápido para encontrarlas. - Normalmente la gente que lo rodea le suele contar sus problemas, genera confianza en los demás. - La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal.
<p>Orientación al cliente.</p> <p>Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a la demanda de los clientes/usuarios, mostrando un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades. - Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización. - Pide la opinión de clientes acerca de cómo puede mejorarse el trabajo. - Actúa con iniciativa y rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.
<p>Responsabilidad Personal.</p> <p>Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se constituye en ejemplo para sus compañeros y colaboradores. - Promueve un adecuado ambiente laboral - Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y laborales. - Cumple sus tareas de una maneja exitosa.
<p>Toma de Decisiones.</p> <p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando las circunstancias existentes y recursos disponibles, analiza diversas variantes u opciones, - Selecciona la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a los objetivos del desembarcadero. - Ejecuta las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. - Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista
<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja y colabora con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. - Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.

efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte. - Da prioridad a aquellas tareas propias que se relacionen con el trabajo de otros.
Visión Estratégica. Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta ideas que mejoren los procesos dentro de la empresa. - Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización. - Identifica amenazas o situaciones problemáticas con tiempo suficiente para - Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea o actividad.

Tabla 39.

Formulario de Competencias y comportamientos para trabajadores de nivel de gestión 2:

Competencias	Comportamientos
Adaptabilidad a los cambios del entorno.- Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> - Frente a los cambios del entorno responde adecuando su comportamiento - Toma la iniciativa ante los cambios. - Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva - Asume con facilidad tareas nuevas.
Colaboración. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aun-que las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda apoyo y ayuda a los demás, respondiendo a sus necesidades y requerimientos. - Facilita resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipativas y espontaneas. - Tiene en cuenta las necesidades de los demás. - Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse en un facilitador para lograr los objetivos.
Compromiso con la calidad del servicio. El respeto de las necesidades de nuestros clientes. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales. - Administra procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de resultados esperados. - Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad. - Es conocido en el desembarcadero y en la comunidad por su compromiso con su calidad del trabajo.
Comunicación eficaz. Capacidad para escuchar y entender al otro, para	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha y entiende la comunicación que le dan y lo transmite en forma clara y oportuna.

<p>transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprueba que el interlocutor ha comprendido lo que usted dice y las consecuencias del mensaje. - Es receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (clientes, usuarios, grupos de interés). - Comunica verbalmente y/o por escrito con claridad a otros compañeros de niveles jerárquicos;
<p>Iniciativa. Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipa a situaciones desfavorables tanto externas e internas que pueden presentarse en el desembarcadero. - Actúa con rapidez para evitar problemas que no son observados por los demás. - Busca nuevas oportunidades o soluciones a futuros problemas - Resuelve los imprevistos de actividades asignadas
<p>Integridad. Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta e inculca en los integrantes del desembarcadero el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás - Actúa con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. - Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. - Cumple con los reglamentos establecidos en el desembarcadero
<p>Orientación al cliente. Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a la demanda de los clientes/usuarios, mostrando un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades. - Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización. - Pide la opinión de clientes acerca de cómo puede mejorarse el trabajo. - Actúa con iniciativa y rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.
<p>Responsabilidad social. Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayor carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con las personas de bajos recursos de su caleta. - Identifica las carencias de la población y realiza actividades para mejorar su nivel de vida. - Se identifica con la población del entorno del desembarcadero. - Elabora propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la población de la zona donde labora.
<p>Tolerancia a la presión de trabajo. Posee la capacidad para desempeñarse de una manera efectiva, en situaciones de presión de tiempo, desacuerdos, mucha exigencia y complejidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. - Tiene habilidad para seguir actuando con eficacia

	<p>en situaciones de presión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responde y trabaja con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. - Si tiene una tarea abrumadora, se esfuerza para cumplir con lo encomendado.
<p>Toma de Decisiones. Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando las circunstancias existentes y recursos disponibles, analiza diversas variantes u opciones, - Selecciona la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a los objetivos del desembarcadero. - Ejecuta las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. - Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista.
<p>Trabajo en equipo. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja y colabora con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. - Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo. - Apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte. - Da prioridad a aquellas tareas propias que se relacionen con el trabajo de otros.

Luego apoyándonos en el cuestionario de Likert, se detalla una serie de afirmaciones para ser aplicado a los trabajadores de acuerdo a su nivel de gestión, en la cual se describen los comportamientos identificados por el grupo de expertos en el ámbito laboral, pidiéndose al entrevistado que lea y decida con qué frecuencia ocurren dichos comportamientos y luego, con qué frecuencia cree que deberían ocurrir haciendo uso de 5 alternativas de respuestas, considerando 1=Nunca, 2=En ocasiones, 3=Algunas veces, 4= casi siempre y 5=Siempre.(Ver Anexo 2)

Si en alguna de las competencias, el puntaje de la primera columna (frecuencia real), supera a la segunda columna (frecuencia esperada), se trataría de una fortaleza, puesto que supera las expectativas, si fuera al contrario, y el puntaje de la primera columna es más bajo que el de la

segunda columna, entonces se trataría de una competencia débil que necesita mejorar. Entonces para determinar qué comportamiento es una fortaleza o debilidad de una competencia es necesario determinar el valor de cada afirmación que comprende la competencia. Por lo tanto se aplican las siguientes fórmulas para su cálculo.

Para medir la frecuencia real del comportamiento de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, se le ha preguntado con qué frecuencia ocurren dichos comportamientos, procediendo a listarles y ofrecer alternativas de calificación: Nunca, En ocasiones, Algunas veces, casi siempre y Siempre.

Para medir la calificación de frecuencia esperada del comportamiento de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, se le ha preguntado con qué frecuencia deberían ocurrir dichos comportamientos, procediendo a listarles y ofrecer alternativas de calificación: Nunca, En ocasiones, Algunas veces, Casi siempre y Siempre. (Ver Anexo 3)

Luego de recopilar la información, se asignó puntajes a la escala cualitativa. En el comportamiento real, se califica: Nunca (N_r) = 0, En Ocasiones (EO_r) = 10 %, Algunas Veces (AV_r)= 20%, Casi Siempre (CS_r)=30% y Siempre (S_r)=40 % o lo que es igual $N_r = 0$, $EO_r = 0.1$, $AV_r = 0.2$, $CS_r = 0.3$ y $S_r = 0.4$. En comportamiento esperado se calificó: Siempre= 40 %, casi siempre= 30 % Algunas veces= 20 %, En ocasiones=10 %, Nunca=0 %, y o lo que es lo mismo. $S_e = 0.4$, $CS_e = 0.3$, $AV_e = 0.2$, $EO_e = 0.1$ y $N_e = 0$.

Para determinar las competencias reales y competencias ideales, del Nivel de Gestión 1 se encuestaron a 08 administradores de 08 Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura.

La competencia real fue igual a la sumatoria de 14 productos: calificación por ponderación; todo ello dividido entre 3.2⁴³

O lo que es igual a : Comportamiento real = $r = [\sum_i^8 x(i_r j_r)] / 3.2$

Donde:

i_r es la calificación de comportamiento real : Nunca, En ocasiones, Algunas veces, casi siempre y Siempre

j_r es el peso relativo de la calificación del comportamiento real: 0 %, 10 %, 20 %, 30 % y 40 %

Tabla 40
Calificación de las Competencias de los administradores.

Competencia de Nivel de Gestión 1	Situación Real	Situación Ideal	Calificación
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	0,672	0,890	- 0,218
Compromiso a la calidad del Servicio	0,859	1,000	-0,141
Conciencia organizacional.	0,734	0,906	-0,172
Empowerment.	0,757	0,898	-0,141
Iniciativa.	0,789	0,922	-0,133
Innovación y creatividad.	0,843	0,968	-0,125
Integridad.	0,859	0,914	-0,055
Justicia.	0,882	0,898	-0,016
Liderazgo.	0,805	0,805	0
Orientación al cliente	0,703	0,765	-0,062
Responsabilidad personal	0,835	0,898	-0,063
Toma de Decisiones.	0,742	0,852	-0,110
Trabajo en equipo	0,656	0,679	0,003
Visión estratégica.	0,718	0,843	0,125

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento ideal de cada comportamiento será igual a la sumatoria de 14 productos calificados por ponderación, todo ello dividido entre 3.2, o lo que es igual a:

Comportamiento ideal = $i = [\sum_i^8 x(i_i j_i)] / 3.2$

Donde:

⁴³Si el número de encuestados fue 8 para el nivel de gestión 1, al multiplicarlo por la mayor calificación individual que es 40 %, obtenemos la máxima calificación que puede alcanzar cada atributo $8 \times 0.4 = 3.2$

I_i es la calificación de comportamiento esperado: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, En Ocasiones, Nunca

J_i es el peso relativo de calificación del comportamiento ideal: 40 %, 30 %, 20 %, 10 % y 0 %

La calificación de los atributos detallados en el cuadro siguiente, se obtuvieron por diferencia y equivale a:

Brecha = Comportamiento real – comportamiento ideal.

$$\{ [\sum_t^8 x(i_r j_r)] / 3.2 - \{ [\sum_t^8 x(i_j j_i)] / 3.2 \}$$

El cuadro N° 40, refleja que de las 14 competencias calificadas para los administradores, 11 competencias que representan el 78.57 % son negativas, consideradas como débiles, concluyéndose que es necesario reforzarlas.

El cuadro N° 41, refleja que de las 11 competencias calificadas para personal de pesaje y facturación, 10 competencias que representan el 90.91 % son negativas, consideradas como débiles, concluyéndose que es necesario reforzarlas

El cuadro N° 42, refleja que de las 11 competencias calificadas para operarios de limpieza - seguridad, 10 competencias que representan el 90.91 % son negativas, considerándolas como débiles, concluyéndose que es necesario reforzarlas.

Igual procedimiento, se efectúa para los trabajadores del nivel de gestión 2

a). Personal de área de Pesaje y facturación.

$$\text{Comportamiento real} = r = [\sum_t^{10} x(i_r j_r)] / 4$$

$$\text{Comportamiento ideal} = i = [\sum_t^{10} x(i_j j_i)] / 4$$

Obteniéndose:

Brecha = Comportamiento real – comportamiento ideal.

$$\{ [\sum_t^{10} x(i_r j_r)] / 4 - \{ [\sum_t^{10} x(i_j j_i)] / 4 \}$$

Tabla 41
Calificación de Competencias de personal de Pesaje y facturación

Personal Pesaje y facturación			
Competencia	Situación Real	Situación Ideal	Calificación
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	0,763	0,963	-0.2
Colaboración.	0,850	0,987	-0.137
Compromiso a la calidad del Servicio	0,713	0,988	-0.275
Comunicación eficaz.	0,837	1,000	-0,163
Iniciativa.	0,650	0,963	-0,313
Integridad.	0,813	01,00	-0,187
Orientación al cliente	0,781	0,988	- 0,207
Responsabilidad personal	0,988	0,988	0,000
Tolerancia a la presión del trabajo.	0,892	0,963	-0,071
Toma de Decisiones.	0,788	0,988	-0,200
Trabajo en equipo	0,800	0,962	-0,162

Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 41, Luego de realizar la evaluación de la calificación de competencias del personal de pesaje y facturación se aprecia una brecha entre el comportamiento real y comportamiento ideal de (-0.126), observándose que de las 11 competencias calificadas, 10 competencias son negativas representando el 90.91 %, estas son consideradas como débiles, concluyéndose que es necesario reforzarlas.

Tabla 42
Calificación de las Competencias de los Operarios de Limpieza- Seguridad

Operarios de limpieza – Seguridad /Vigilancia			
COMPETENCIA	Situación Real	Situación Ideal	Calificación
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	0,796	0,927	-0,131
Colaboración.	0,825	0,952	-0,127
Compromiso a la calidad del Servicio	0,750	0,926	-0,176
Comunicación eficaz.	0,777	0,863	-0,086
Iniciativa.	0,821	0,935	-0,114
Integridad.	0,873	0,954	-0,081
Orientación al cliente	0,808	0,944	-0,136
Responsabilidad personal	0,866	0,927	-0,061
Tolerancia a la presión del trabajo.	0,842	0,892	-0,050
Toma de Decisiones.	0,789	0,923	-0,134
Trabajo en equipo	0,844	0,944	0,100

Fuente: Elaboración propia

b). Operarios de limpieza – Seguridad /Vigilancia.

$$\text{Comportamiento real} = r = [\sum_t^{30} x(i_r j_r)] / 12$$

$$\text{Comportamiento ideal} = i = [\sum_t^{30} x(i_j j_i)] / 12$$

Obteniéndose:

Brecha = Comportamiento real – comportamiento ideal.

$$\{ [\sum_t^{30} x(i_r j_r)] / 12 - \{ [\sum_t^{30} x(i_j j_i)] / 12 \}$$

El cuadro N° 42, refleja que de las 11 competencias calificadas para operarios de limpieza - seguridad, 10 competencias que representan el 90.91 % son negativas, considerándolas como débiles, concluyéndose que es necesario reforzarlas.

3.5. Propuesta General de un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la Calidad de Servicio de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

Con la finalidad de confirmar las necesidades de capacitación en temas específicos que desean los trabajadores y que permita mejorar su desempeño laboral, se eligió el método cuantitativo, para lo cual se aplicó una encuesta al personal que labora en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura (ver anexos 2 y 3). Las tablas citadas a continuación reflejan los resultados de cada de las preguntas que incluyo la encuesta de detección de necesidades de capacitación.

1 ¿Considera usted necesario que el Gobierno Regional de Piura, realice cursos de capacitación para los trabajadores?

Tabla 43
Necesidad de Capacitación.

Respuesta	Nivel de gestión 1		Nivel de gestión 2	
	N°	%	N°	%
Si	8	100	39	97.5 %
No			1	2.5 %
Total	8	100 %	40	100.0 %

Los datos obtenidos reflejan que el 100 % de los trabajadores del nivel de gestión 1 y 97.5 % del nivel de gestión 2 señalan que es necesaria la realización de cursos de capacitación.

2 ¿Cuántos cursos de capacitación anuales, estima necesarios para la mejora continua?

Tabla 44
Cursos de Capacitación anual requeridos.

N° de Veces	Nivel de gestión 1		Nivel de gestión 2	
	N°	%	N°	%
2	6	75.0 %	28	70.0 %
3	1	12.5 %	5	12.5 %
4	1	12.5 %	4	10.0 %
1			2	5.0 %
0			1	2.5 %
Total	8	100.0 %	40	100.0 %

Fuente: Encuestas. Elaboración Propia.

En la estimación del número de cursos de capacitación anual, el 75 % de los trabajadores de nivel de gestión 1 y 70 % del nivel de gestión 2, prefieren dos (2) cursos anuales, en segundo lugar para los dos niveles de gestión prefieren 3 cursos anuales.

3 ¿Escriba tres temas para cursos de capacitación que usted considera necesarios para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 45
Temas de Capacitación Nivel de Gestión 1

Nivel de Gestión 1		
Temas de cursos de capacitación	Peso	Porcentaje
Relaciones humanas	4	16.7 %
Trabajo en equipo	4	16.7 %
Atención al cliente	3	12.5 %
Liderazgo	3	12.5 %
Motivación Personal	3	12.5 %
Normatividad laboral	2	8.31 %
Administración de Desembarcaderos Pesqueros	2	8.31 %
Normatividad Legal	1	4.16 %
Seguridad e Higiene	1	4.16 %
Comercialización	1	4.16 %
Total	24	100.00 %

Fuente: Encuestas. Elaboración Propia.

Tabla 46
Temas de Capacitación Nivel de Gestión 2

NIVEL DE GESTIÓN 2		
Temas de capacitación	Peso	%
Seguridad e higiene.	14	12.17 %
Trabajo en equipo	12	10.43 %
Motivación personal	11	9.57 %
Atención al cliente.	11	9.57 %
Administración de Desembarcaderos.	10	8.70 %
Reparación de motores marinos	9	7.82 %
Control de calidad de pescado	9	7.82 %
computación	7	6.08 %
Mantenimiento de maquinaria del DPA.	7	6.08 %
Manipuleo de productos hidrobiológicos.	5	4.35 %
liderazgo	5	4.35 %
Relaciones humanas.	4	3.48 %
comercialización	4	3.48 %
Primeros auxilios	4	3.48 %
Normatividad laboral	2	1.74 %
Normatividad legal del sector pesca.	1	0.88 %
Total	115	100.0 %

Fuente: Encuestas.
Elaboración Propia.

En la pregunta sobre los temas de capacitación los trabajadores de nivel de gestión 1 requieren

Principalmente en temas de relaciones humanas y trabajo en equipo el 16.7 % y atención al cliente y liderazgo el 12.5 %, así como normatividad laboral y administración de desembarcaderos en 8.31 %. Los trabajadores de nivel de gestión 2, requieren principalmente en temas de seguridad e higiene 12.17 %, trabajo en equipo el 10.43 %, motivación personal y atención al cliente en 9.57 %, administración de desembarcaderos el 8.70 %

El resto de temas propuestos aparecen en escala marginal, lo cual se entiende son áreas específicas de cada una de las responsabilidades del desempeño.

4 ¿Del siguiente listado de competencias laborales, marque con una (X) las que cree usted que deben fortalecerse en la institución que labora, para mejorar su desempeño?

Tabla 47

Competencias a fortalecerse para nivel de gestión 1.

Competencias a fortalecerse	N°	%
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	7	13.20 %
Atención al cliente	7	13.20 %
Iniciativa.	6	11.32 %
Trabajo en equipo	6	11.32 %
Compromiso a la calidad del Servicio	4	7.54 %
Comunicación eficaz.	4	7.54 %
Innovación y creatividad.	3	5.66 %
Conciencia organizacional.	3	5.66 %
Integridad.	3	5.66 %
Responsabilidad personal	3	5.66 %
Justicia.	2	3.77 %
Colaboración.	2	3.77 %
Liderazgo.	2	3.77 %
Toma de decisiones	1	1.88 %
Total	53	

Fuente: Encuestas. - Elaboración Propia.

Tabla 48

Competencias a fortalecerse para nivel de gestión 2.

Competencias a fortalecerse.	N°	%
Atención al cliente	19	13.29 %
Iniciativa.	15	10.49 %
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	15	10.49 %
Colaboración.	14	9.79 %
Integridad.	11	7.69 %
Compromiso a la calidad del Servicio	11	7.69 %
Liderazgo.	10	6.99 %
Conciencia organizacional.	9	6.29 %
Trabajo en equipo	8	5.59 %
Comunicación eficaz.	8	5.59 %
Justicia.	6	4.20 %
Responsabilidad personal	6	4.20 %
Tolerancia a la presión del trabajo.	4	2.80 %
Toma de Decisiones.	4	2.80 %
Innovación y creatividad.	3	2.10 %
Total	143	100.00 %

Fuente: Encuestas - Elaboración Propia.

Con relación a la necesidad de fortalecimiento de competencias, uno de cada dos cree que deben fortalecerse la orientación al cliente, tres de cada siete manifiestan que el compromiso a la calidad de servicio, la iniciativa y toma de decisiones, 1 de cada 3 la integridad.

5.- Marque con una (X), la modalidad en la que usted desearía recibir capacitación.

Tabla 49

Modalidad de Capacitación requerido.

Modalidad	Administradores		Operarios	
	Nº	%	Nº	%
Presencial	4		35	
Semipresencial	3		5	
Online	1		0	
Total	8		40	

Fuente: Encuestas - Elaboración Propia

Con relación a la modalidad de capacitación dos de cada tres de los encuestados opinan que necesitan capacitación presencial, y de uno de cada cinco manifiestan la modalidad de semipresencial y solo un encuestado de los 48 manifiesta que debe ser online.

3.5.1. Planificación y Diseño didáctico.

En el caso del Gobierno Regional de Piura, debe planificar y diseñar un plan de capacitación para el mejoramiento continuo del personal que labora en los desembarcaderos pesqueros, que permitan fortalecer sus capacidades. La figura 15, es una guía del plan de capacitación, tomando en cuenta las etapas, partiendo de las necesidades y niveles de gestión de los trabajadores.

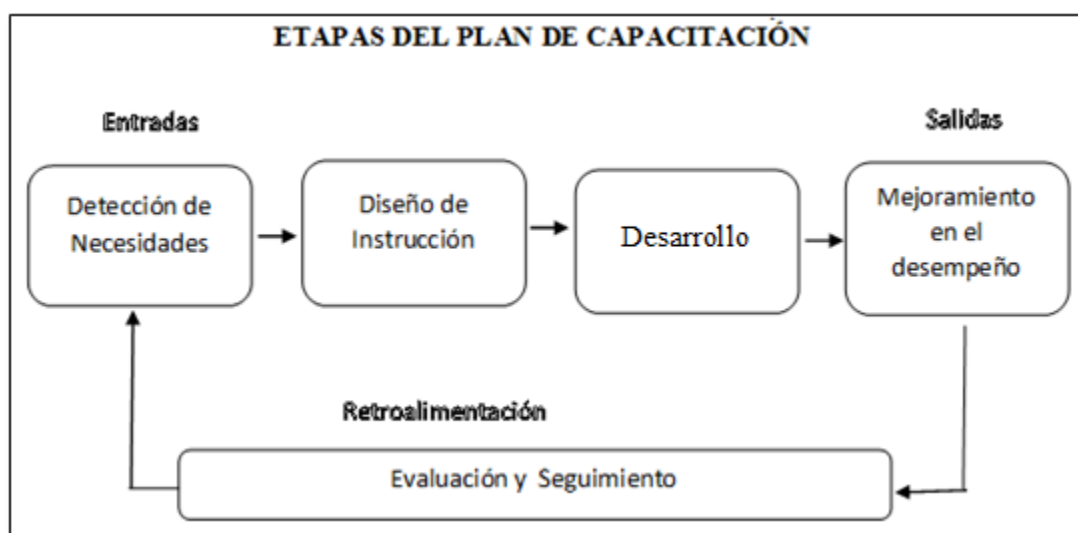


Figura 15.- Etapas del Plan de Capacitación.

Luego de determinar las áreas de capacitación, se continuara con el diseño del “Plan de Capacitación”, para desarrollar las competencias laborales, y mejorar el desempeño de los trabajadores de los desembarcaderos, contribuyendo a los objetivos de la empresa donde labora. Dentro de dicha propuesta se elabora las plantillas didácticas, que permitan diseñar la capacitación, a través de seminarios, talleres, cursos.

A continuación se presenta una propuesta de capacitación por competencias para los trabajadores de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura, de acuerdo a los niveles de gestión, con la finalidad de cubrir las expectativas y necesidades detectadas en el diagnóstico y de la evaluación de desempeño, asimismo los temas propuestos se han diseñado para cubrir varias competencias afines

Tabla 50
Adaptabilidad a los cambios del entorno

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	Adaptabilidad a los Cambios del Entorno
OBJETIVO	El Taller está orientado a generar en los trabajadores del Desembarcadero Pesquero Artesanal la capacidad para adaptarse a la diversidad de los entornos cambiantes, sin temor y pueda desempeñarse adecuadamente.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en tu entorno 2. Como adaptarse a los cambios. 3. Adaptación ante nuevas situaciones y personas. 4. Trabajador multicompetente y multifuncional. 5. Cambio de políticas y reestructuraciones
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 y 2. 48 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 02 jornadas, de 04 horas cada una a través de conferencias magistrales, dinámicas
INSTRUCTOR	
HORAS	8
COSTO	Dos talleres S/ 2,000.00
	Refrigerios S/ 600.00
	Materiales S/ 150.00

Elaboración propia

Tabla 51
Compromiso a la calidad del Servicio

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	COMPROMISO A LA CALIDAD DE SERVICIO
OBJETIVO	El curso se orienta a crear en los trabajadores la conciencia de la calidad, a fin de que su desempeño en la prestación de servicios en los desembarcaderos sea exitoso.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de calidad. 2. El servicio de calidad. 3. La calidad en el trabajo. 4. Aptitudes para la calidad en el servicio. 5. Resultados de un sistema de calidad.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 y 2. : 48 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 03 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	16
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 3,200.00 Refrigerios S/ 600.00 Materiales S/ 150.00

Elaboración propia

Tabla 52
Empowerment.

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	EMPOWERMENT.
OBJETIVO	El curso se orienta a potenciar las habilidades propias y particulares de gestión de los administradores de los desembarcaderos, así como favorecer el desarrollo de las competencias de sus colaboradores potenciando el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de Empowerment y que ofrece 2. El líder ante la gestión del cambio. 3. Como potenciar el talento y las habilidades 4. El arte de dirigir y motivar a la gente 5. Como mejorar nuestro estilo personal de gestión.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 : 8 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 03 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	12
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 2,400.00 Refrigerios S/ 400.00 Materiales S/ 150.00

Elaboración propia

Tabla 53

Iniciativa

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	INICIATIVA
OBJETIVO	El curso se orienta a formar en los trabajadores el hábito de buscar soluciones, tomando decisiones propias ante un problema que se presente en sus labores.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar valor a través de la innovación. 2. Estimular el espíritu de innovación y creatividad. 3. Formación básica en emprendimiento y en creación de empresas. 4. Gestión de las distintas áreas funcionales de la empresa.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 y 2 : 48 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 03 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	12
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 2,400.00 Refrigerios S/ 400.00 Materiales S/ 350.00

Elaboración propia

Tabla 54

Innovación y creatividad.

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
OBJETIVO	El curso tiene como objetivo desarrollar el potencial creativo y la capacidad de innovar de los trabajadores.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender sobre el pensamiento creativo 2. Sensibilización y comprensión de los procesos de creación y de innovación. 3. Identificación y representación de problemas. 4. Que es un plan de acción. 5. Adquirir técnicas de creatividad para generar ideas y soluciones de valor.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1. : 8 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 03 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	16
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 3,200.00 Refrigerios S/ 600.00 Materiales S/ 350.00

Elaboración propia

Tabla 55
Toma de Decisiones.

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	TOMA DE DECISIONES
OBJETIVO	El curso está orientado a capacitar a los trabajadores a la toma de decisiones en forma oportuna.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de Decisión. 2. Condiciones básicas en la toma de decisiones. 3. La ética en la toma de decisiones. 4. La toma de decisiones en la toma de decisiones.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 y 2. : 48 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 03 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	16
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 3,200.00 Refrigerios S/ 800.00 Materiales S/ 150.00

Elaboración propia

Tabla 56
Visión Estratégica.

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	VISIÓN ESTRATÉGICA
OBJETIVO	El curso está orientado a conocer los pasos fundamentales de la planeación estratégica, para concretar la visión estratégica a través de planes de acción con sus equipos de trabajo para facilitar la gestión directiva.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asuntos estratégicos. 2. Liderazgo estratégico. 3. Modelo de ventajas competitivas y comparativas. 4. Los valores y expectativas.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1. : 8 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Curso de 04 jornadas, de 02 horas cada una a través de conferencias magistrales
INSTRUCTOR	
HORAS	8
COSTO	Cuatro capacitadores S/ 1,600.00 Refrigerios S/ 300.00 Materiales S/ 100.00

Elaboración propia.

Tabla 57
Colaboración y trabajo en equipo

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
OBJETIVO	Taller orientado a descubrir las habilidades que tiene los trabajadores en aptitudes colaborativas y la importancia del trabajo en equipo en las diversas áreas de trabajo.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud colaborativa 2. Asignación de roles y normas para el trabajo colaborativo. 3. El trabajo en equipo y las relaciones humanas 4. Estrategias del team building. 5. Habilidad para relacionarse y trabajar en equipo. 6. La interdependencia del trabajo en equipo.
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 2. : 40 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Taller de 01 jornada, utilizando dinámicas y trabajos grupales
INSTRUCTOR	
HORAS	8
COSTO	Dos capacitaciones S/ 1,600.00 Almuerzos y Refrigerios S/ 1,600.00 Materiales S/ 250.00

Elaboración propia

Tabla 58
Orientación al cliente

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN	
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL	
TEMA:	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
OBJETIVO	A través los trabajadores desarrollarán capacidades de interacción con clientes y de atención a clientes. Serán capaces de reconocer las fuentes de falencias en el servicio y diseñar los elementos centrales de un estilo de servicio distintivo y que permita alcanzar estándares de excelencia en la experiencia de servicio.
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La importancia de orientarse al cliente y aplicar estrategias correctas 2. La competencia y la necesidad de diferenciación. 3. Los elementos para enfocar la cultura organizacional a la empresa 4. Las variables para convertir el error en oportunidad. 5. La importancia de diferenciar el servicio para la satisfacción del cliente. 6. Como estructurar un buen servicio. 7. Las principales técnicas de medición de calidad de servicio
PARTICIPANTES	Personal de los niveles de gestión 1 y 2. : 48 personas.
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita
FECHA Y HORA	
CURSO	Taller de 01 jornada, utilizando dinámicas y trabajos grupales
INSTRUCTOR	
HORAS	8
COSTO	Dos capacitaciones S/ 1,600.00 Almuerzos y Refrigerios S/ 1,600.00 Materiales S/ 250.00

Elaboración propia

Tabla 59
Conciencia Organizacional

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN							
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL							
TEMA:	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL						
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para reconocer los elementos que constituyen la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones –clientes, proveedores, etc. - Capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. 						
CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza: desarrollar un ambiente de confianza es fundamental para que los colaboradores vivan auto-motivados y con energía alta. 2. La misión y visión de las organizaciones, es fundamental que todo el equipo conozca estas dos cosas. 3. Conocer los roles de los trabajadores 4. La Co-responsabilidad 5. Cultura organizacional. 6. Capacitación Constante. 7. Motivación. 						
PARTICIPANTES	Personal de nivel de gestión 1. : 08 personas.						
LUGAR	Centro de Entrenamiento Pesquero – FONDEPES Paita						
FECHA Y HORA							
CURSO	Taller de 02 jornadas, utilizando dinámicas y trabajos grupales						
INSTRUCTOR							
HORAS	5						
COSTO	<table border="0"> <tr> <td>dos capacitadores</td><td>S/ 1,000.00</td></tr> <tr> <td>Refrigerios</td><td>S/ 300.00</td></tr> <tr> <td>Materiales</td><td>S/ 100.00</td></tr> </table>	dos capacitadores	S/ 1,000.00	Refrigerios	S/ 300.00	Materiales	S/ 100.00
dos capacitadores	S/ 1,000.00						
Refrigerios	S/ 300.00						
Materiales	S/ 100.00						

Elaboración propia

3.5.2. Metodología de Evaluación y Retroalimentación.

Luego de la evaluación que se efectúe a los trabajadores, es necesario conocer el cumplimiento del objetivo, para determinar los elementos que deben ser mejorados en los futuros procesos de capacitación y formación.

Para medir el impacto de la capacitación, tomo como referencia el modelo de capacitación/formación de Kirkpatrick, por tratarse uno de los modelos que se utilizan en organizaciones.

Este modelo plantea la evaluación de formación en cuatro niveles: Reacción / Satisfacción, aprendizaje, impacto de resultados y cambio de comportamiento.

Nivel 1: Evaluar la Reacción.- Se mide la satisfacción de los participantes. Si la formación es eficaz los participantes reaccionan favorablemente.

Nivel 2: Evaluar el Aprendizaje.-En este nivel se busca información que nos ayude a determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje.

Es importante medir este aprendizaje porque no podríamos esperar modificaciones en el comportamiento si no se ha logrado aprender cierto conocimiento, lo cual es posible comprobar mediante preguntas al auditorio, la participación del personal que asiste a la capacitación, realización de tareas, pruebas, exposiciones de los participantes

Nivel 3: Evaluar el Comportamiento.-En este nivel se busca determinar ¿cómo impacta la formación en el desempeño del trabajador? y ¿qué sucede cuando los trabajadores concluyen su acción formativa y regresan a su puesto de trabajo?, que se puede comprobar mediante la observación, entrevistas con sus jefes y compañeros de trabajo, evaluación de desempeño.

Nivel 4: Evaluar el Resultado.- Este nivel se enfoca en los resultados de la capacitación, considera el coste vs beneficio, se puede considerar entrevistar a los trabajadores antes y después del plan de capacitación, con la finalidad de evaluar el beneficio de la acción formativa. Esta evaluación considera aspectos globales, tales como los rendimientos económicos, financieros, de calidad productiva, social y de toda índole.

Esta etapa de evaluación de capacitación, permitirá evaluar si corresponde una retroalimentación.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

Del análisis de los resultados del estudio efectuado en los Desembarcaderos Pesqueros artesanales se obtuvo lo siguiente:

PRIMERO: En los resultados del trabajo relacionado a los servicios prestados a los usuarios se determinó que la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales fue deficiente, por que los servicios brindados a los usuarios no satisfacían sus expectativas. Para evaluar la satisfacción del cliente se utilizo el modelo de formulación y uso de cuestionarios, que consistió en la determinaron de las necesidades de los clientes, diseño y evaluación del cuestionario, planteada en la propuesta de Bob E Hayes (1999), de su libro “Cómo medir la satisfacción del cliente” y *concordando con* Parasuraman, Zeithaml y Berry(1985, 1988) que define la calidad de servicio como *el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre el mismo y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido*, y (Rosander, 1992), que manifiesta *que los servicios se caracterizan porque en ellos ocurre un encuentro entre el cliente y el empleado, entre el vendedor y comprador. No hay intermediarios.*

SEGUNDO: Tal como se aprecia en los resultados del trabajo, utilizando el método Delphi, que es una técnica prospectiva, se recurrió a la opinión de un grupo de expertos en la materia, obteniendo respuestas consensuadas relacionado a las competencias que deben tener los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales, para dicho efecto se recogieron opiniones en las sucesivas rondas, en virtud a ello, en las tablas 20, 22, 28 y 32, se determinaron las competencias cardinales y específicas gerenciales para los trabajadores ubicados en el nivel

de gestión 1 y las competencias cardinales y específicas del cargo para los de nivel de gestión 2, definida por Martha Alles(2010) y concordante con Calderón, A(2010), asimismo es importante identificar de una forma correcta las competencias cardinales, gerenciales específicas y generales por área que requiere la organización para poder implementar el modelo, coincidiendo con lo indicado por Martha Alles (2009) y Ruiz, W(2017)

TERCERO: Para que una empresa funcione exitosamente, las competencias de los trabajadores juegan un rol muy importante, de acuerdo a ello tal como lo describe Martha Alles (2005), en su libro *Diccionario de Comportamientos- Gestión por competencias*, dice que *los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado, es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia*. En el presente trabajo con apoyo del grupo de expertos se identificaron los comportamientos para cada una de las 14 competencias del nivel de gestión 1 y para las 11 competencias para el nivel de gestión 2 y luego utilizando el cuestionario de Likert, se calificaron las competencias en situación real e ideal, y por diferencia se concluyó que el 78.57 % de las competencias de los administradores eran negativas considerándose como débiles, y el 90.91 % de las competencias de personal de pesaje y facturación y para operarios de limpieza, seguridad también eran negativas.

CUARTO: En el presente trabajo de investigación se planteó una Propuesta General de un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la Calidad de Servicio de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, ya de acuerdo a los resultados de la investigación se tenían competencias débiles de parte de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales, no permitiendo dar un servicio adecuado a los usuarios, se creyó conveniente superar

estas deficiencias a través de la intervención socioeducativa que genere una transformación para mejorar las competencias de los trabajadores que permita brindar un servicio de calidad, concordante con Mena, W(2014), quien resalta que existen diferentes motivos por los cuales una empresa debe tener un programa de capacitación para el mejoramiento de las competencias de sus trabajadores.

CONCLUSIONES.

1. El desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general de este proyecto, que estuvo encaminado a diseñar un modelo socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de servicio de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura.
2. Para hacer comprensible el modelo socioeducativo, tanto en su diseño y aplicación se desarrolló un marco conceptual que especifique el contexto teórico científico donde se situara el modelo, entendiéndose a los desembarcaderos pesqueros artesanales de la región Piura como espacios de aprendizaje social, que favorecen la interacción entre trabajadores así como la adquisición de habilidades, conocimientos a través de estilos de aprendizaje visual, auditivo y cenestésico, al existir un bajo desempeño de los trabajadores que no permite dar un servicio de calidad es factible aplicar un modelo de intervención socioeducativa para mejorar la realidad y por ende la calidad de los servicios.
3. Los usuarios que hacen uso de las instalaciones de los desembarcaderos pesqueros artesanales, identificaron 18 atributos de los servicios, luego para medir la expectativa que cada atributo despierta en el usuario se le preguntó que califique la expectativa, y para medir la satisfacción que el atributo despierta en el usuario se le preguntó que califique la satisfacción; para conocer la calidad de los atributos a través de la ecuación: $Calidad(C) = \Sigma Satisfacción (S) - \Sigma Expectativa (E) = -1.24$, asimismo en 15 atributos, la expectativa era mayor que la satisfacción, determinándose que la calidad de los servicios era deficiente.
4. Se identificaron las competencias de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales, utilizando el método Delphi, que es un proceso de consenso prospectivo con

la participación de un grupo de expertos, ubicando los puestos de trabajo en dos niveles de gestión: Nivel de gestión 1 (administrador) y Nivel de gestión 2 (Área de Pesaje y facturación, Operarios de limpieza, Seguridad y vigilancia), identificándose 14 competencias (cardinales y específicas Gerenciales) que son : - Adaptabilidad a los cambios del entorno, - Compromiso a la Calidad del Servicio, - Conciencia Organizacional, - Empowerment, -Iniciativa, - Innovación y Creatividad, - Integridad, - Justicia, - Liderazgo, - Orientación al Cliente, - Responsabilidad personal, - Toma de decisiones, - Trabajo en equipo y - Visión Estratégica; para los trabajadores del nivel 2, se identificaron 11 competencias(Competencias Cardinales y competencias específicas por área), que son: -Adaptabilidad a los cambios del entorno, . Colaboración, - Compromiso a la calidad del servicio, -Comunicación eficaz, - Iniciativa, - Integridad, - Orientación al cliente, - Responsabilidad personal, - Tolerancia a la presión del trabajo, - Toma de decisiones, - Trabajo en Equipo. Asimismo se elaboró el perfil de cada puesto de trabajo.

5. Al efectuar el análisis de las competencias de los trabajadores del nivel de gestión 1, en una situación real y situación ideal se observó, que existen 11 competencias débiles que son : (Adaptabilidad a los cambios del entorno, Compromiso a la calidad de servicio, Conciencia organizacional, Empowerment, Iniciativa, Innovación y creatividad, Integridad, Justicia, Orientación al cliente, Responsabilidad personal y Toma de decisiones), donde se observa que la situación ideal supera a la situación real. De igual manera en los trabajadores del nivel 2, la calificación de competencias de personal de pesaje y facturación, se identificó que las competencias(Adaptabilidad a los cambios del entorno, Colaboración, Compromiso a la calidad de servicio, Comunicación eficaz,

Iniciativa, , Integridad, Orientación al cliente, Responsabilidad Personal, Tolerancia a la presión del trabajo, Tolerancia a la presión del trabajo, Toma de decisiones, Trabajo en equipo), así como en los operarios de limpieza y seguridad las competencias (Adaptabilidad a los cambios del entorno, Colaboración, Compromiso a la calidad de servicio, Comunicación eficaz, Iniciativa, Integridad, Orientación al cliente, Responsabilidad Personal, Tolerancia a la presión del trabajo, tolerancia a la presión del trabajo, toma de decisiones), la situación real es superada por la situación ideal, determinándose que existen carencias formativas de los trabajadores, que es necesario fortalecer, a través de cursos de capacitación, para superar dichas deficiencias que permita adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores y la calidad de servicio en los desembarcaderos pesqueros artesanales.

6. Se elaboró una propuesta de un modelo socioeducativo basado en competencias para mejorar la calidad de los servicios en los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, pudiéndose inferir que este modelo es aplicable a todos los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales de la Región Piura, puesto que se pretende alinear los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas adquiridas con la consecución de los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. El Gobierno Regional Piura, en calidad de ente supervisor y promotor de las actividades administrativas de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, debe potenciar la formulación de planes de capacitación, dirigidos a todos los trabajadores, así como algunas estratégicas que permitirán desarrollar las competencias laborales detectadas como débiles.
2. El Gobierno Regional Piura, debe aplicar en el menor tiempo posible el Plan de Capacitación, respondiendo a las necesidades de capacitación determinadas en el diagnóstico, propendiendo a mejorar las capacidades, conocimiento, habilidades y destrezas y alinearlas con los objetivos institucionales.
3. Es necesario se elabore el diccionario de competencias institucional en los desembarcaderos pesqueros artesanales, basados en el praxis cotidiano.
4. Luego de efectuar las capacitaciones y estrategias correspondientes para el desarrollo de cada competencia, se debe efectuar una retroalimentación, para conocer si se han obtenido resultados positivos y que sean favorables para mejorar el desempeño de los trabajadores.
5. El Gobierno Regional Piura, debe promover en los trabajadores, el interés en participar de este modelo socioeducativo basado en competencias, a través de Plan de Capacitación, que busca propender el mejoramiento de los servicios brindados en los desembarcaderos. Este Plan de capacitación es elaborado tomando como base las debilidades o la ausencia de competencias evaluadas en los trabajadores y que contribuyen en el fortalecimiento, formación y desarrollo, logrando una ventaja competitiva para la empresa y capacitación continua para el trabajador.

6. Los perfiles de los cargos de los trabajadores de los desembarcaderos pesqueros artesanales, deben actualizarse permanentemente, para permitir definir las diversas competencias y grado para los diversos puestos de trabajo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arnold, M & Osorio, F. (1998) “Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas” Departamento de Antropología. Universidad de Chile, Tomado de <https://es.scribd.com/document/138792169/Introduccion-Conceptos-Basicos-Teoria-General-de-Sistemas>.
- Badia, A., Mauri., T & Monereo, C.(2006) “La práctica psicopedagógica en educación no formal Volumen II” Editorial UOC – Primera Edición en Lengua castellana – Barcelona.
- Calderón, G & Castaño, G. (2005) “Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados” EDIGRAFICAS, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales-Facultad de Ciencias y Administración, pagina 401-402
- Calvo, P. (2014) “Gestión de calidad en las Organizaciones sanitarias” Ediciones De Santos – Madrid España, Pág. 167-168.
- Castro, B., & Jiménez, S. (2014), “Promociones en espacios comerciales”, 1º Edición, IC Editorial, 2014. Antequera Málaga.Tomado de <https://www.agapea.com/Sergio-Jimenez-Martinez/Promociones-en-espacios-comerciales-MF0503-3-9788416173969-i.htm>
- Coleman D.(1999) “La Inteligencia Emocional en la Empresa” Ediciones B. Argentina S.A. Buenos Aires.
- Cruz, T. (2005)*Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa*. Recuperado desde : <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa>.
- Chiavenato, I. (1995) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

- Chiavenato, I. (2001) “Administración de Recursos humanos”, Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009) “Comportamiento Organizacional la Dinámica del Éxito de las Organizaciones” Segunda Edición, McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Delgado, A. (2013) “La intervención socioeducativa para el fortalecimiento de las comunidades” *SANTIAGO 133/2014*, págs. 141-156. Recuperado de : <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/168/167>.
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002) “El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas” Copyright 2002. Universidad Católica de Chile. pág. 208. Recuperado de: [file:///C:/Users/Familia/Downloads/433-425-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Familia/Downloads/433-425-1-PB%20(1).pdf).
- Díaz de Iparraguirre, A. (2009) *"La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible"*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2009/amdi.
- Domínguez V., & López, M. (2016), “*Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico*” Tecno Ciencia Chihuahua, Setiembre-Diciembre 2016, Vol X, N° 3, pág. 125-132 Universidad Autónoma de Chihuahua- México. Tomado de: [http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v10n3/Data/Teoria General de Sistemas un enfoque e practico.pdf](http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v10n3/Data/Teoria%20General%20de%20Sistemas%20un%20enfoque%20practico.pdf)
- Drucker, P. (1998) “Los Desafíos de la administración en el siglo XXI”, Editorial Sudamericana. Ediciones Granica, S.A. – Buenos Aires, Argentina.

Ernst & Young Consultores.(2008) “Gestión por Competencias”. Manual del Director de Recursos Humanos. Recuperado de :

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.

Fontalvo, J., Quejada, R., & Puello, J.(2011). “La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento”, Docentes de la Universidad de Cartagena, Boletín Dimens. empres. - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 80-87

Gairin, J. (2000) “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden” Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Aplicada.

García, J. (2011) “Modelo Educativo Basado en Competencias: Importancia y Necesidad” Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 11, núm. 3, pp. 1-24 - Universidad de Costa Rica.

Garzón, M., &Farfán D. (2006) “Gestión del Conocimiento” Documento de Investigación N° 29, Universidad del Rosario Facultad de AdministraciónEditorial Universidad del Rosario Bogotá D.C, recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Garzon_Castrillon/publication/27627446_La_gestion_del_conocimiento.

Gitlow, H., & Gitlow, S. (1994) “Como mejorar la calidad y la Productividad con el método Deming”. Impreso por Editorial Presencia Ltda– Colombia Mayo 1994, Pág. 8-15

Goleman, D. (1999) “ La Inteligencia Emocional en la Empresa” Ediciones B Argentina S.A., Impreso por Printer Industria Grafica S.A. Buenos Aires Artgentina.

Gómez, D., Pérez, M., & Curbeto, I. (2005) “Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones”, Redalyc. Org. vol. XXVI, núm. 2, 2005, pp. 37-46 Instituto Superior

- Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba, recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433559006>
- Gómez, E., & Alatorre, F. (2014)“La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro”Sinéctica No.43 Tlaquepaque jul./dic. 2014 – SCIELO.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pidS1665-109X201400020002
- Gonzales M. (2014), “Modelo Teórico Curricular para la Formación Técnico Humanística desde la Perspectiva de los Institutos Universitarios de Tecnología en Venezuela” ARJÉ - Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 8 N° 14. Enero-Junio 2014. Edición Especial / 89-109, Recuperado de :<http://arje.bc.uc.edu.ve/arj14esp/art05.pdf>.
- Morata T. (2013) “Guía de Aprendizaje Fundamentos de la Intervención Socioeducativa” – Fundació Pire Tarres – Universitat Ramon Llull.. Recuperado de :
<http://www.peretarres.org/arxiu/facultat/graus/cast/01-fundamentos-intervencion-socioeducativa.pdf>.
- Nidia Quintero., Nelly Africano.,& Elsis Faría. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Negotium, Ciencias Gerenciales.
- Osorio, K., Arango, A., &Acosta, E. (2016) “La motivación como un factor clave de éxito en las Organizaciones Modernas” Vol 3 N° 2. Seccional PALMIRA. Colección académica de Ciencias Sociales- Universidad Pontifica Bolivariana. Pág. 24-27
- Palmar G., Rafael S., Valero U., &Jhoan M.(2014) “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia” Espacios Públicos, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc vol. 17, núm. 39, Universidad Autónoma del Estado de México.

- Riesco, M. (2006) “El Negocio es el conocimiento” Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España, Pag. 30, 31
- Rodríguez, P. (2008) “La teoría del aprendizaje significativo en la percepción de psicología cognitiva” Editorial Octaedro S.L.
- Santamaría J. (2011) “Investigación Socioeducativa” *Revista Digital Sociedad de la Información - Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades Campus de Cuenca - Universidad de Castilla-La Mancha, N° 25, Enero 2011, Edita Cefalea*. Recuperado de: <http://www.sociedadelainformacion.com>.
- Schieman, A., & Lingle, J. (2002) “Dar en el Blanco – acierte en sus objetivos estratégicos a través del modelo de estimación y cambio” Management. Ediciones Granica S.A. España, pág. 17-29
- Senge, P. (2010) “La Quinta Disciplina” El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona - España, pág. 15 al 21.
- Spencer, L., & Spencer, G.(1991) “Evaluación de Competencia en el Trabajo” - Modelos para un Desempeño Superior. McBer and Company, Boston MA. USA. Recuperado de : <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Tacca, D. (2011), “Nuevo Enfoque Pedagógico: las competencias”. *Revista Investigación Educativa Vol. 15, N° 28, 163-185; Julio-Diciembre 2011. Universidad Nacional San Marcos*. Recuperado de : http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2011
- Tobon, S. (2008) “Formación Basado en Competencias – Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, Centro de Investigación y Docencia” - Complutense Madrid.

- ECOE Ediciones. Segunda Edición <http://es.slideshare.net/hansmejia/formacion-basada-en-competencias-pensamiento-complejo-diseo-curricular-y-didactica>
- Tobon, S. (2013) “Formación integral y competencias: Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación” Cuarta Edición, ECOE Ediciones, Bogotá.
- Ucar, M. (2005) “Animación sociocultural y modelos de intervención socioeducativa” Universitat Autònoma de Barcelona.
- Urteaga, E. (2010) “Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann”, *Contrastes, Revista Internacional de Filosofía*, vol. XV (2010), pp. 301-317. ISSN: 1136-4076 Departamento de Filosofía, Universidad de Málaga (España) Recuperado: desde <https://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/contrastesxv-16.pdf>
- Villa., A., & Poblete, M. (2007), “Aprendizaje Basado en Competencias una Propuesta para la Evaluación de Las Competencias Genéricas” Universidad de Deusto Bilbao, Vicerrectorado de Innovación y Calidad Ediciones Mensajero, S.A.V.
- Zimmermann, A. (2000) “GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Caminos y Herramientas” Ediciones Abya-Yala. 2º Edición, Quito Ecuador.

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta a Usuarios de los Desembarcaderos

Cuestionario a Usuarios de los desembarcaderos

La Dirección Regional de la Producción Piura, se encuentra realizando el estudio de la calidad en la prestación de los servicios que se brinda en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura. En este sentido apelamos a su cooperación para que se sirva responder los siguientes cuestionarios:

I. GENERALIDADES

1.1. Nombre del Desembarcadero

1.2. Persona Entrevistada.

II. PERFIL DEL USUARIO O COMERCIANTE

2.1. Sexo: Masculino () <div style="text-align: right;">Femenino ()</div>	2.2. Edad _____ años
2.3. Estado Civil Soltero () <div style="text-align: right;">Casado ()</div> <div style="text-align: right;">Divorciado(a) ()</div> Otro _____	2.4. Nivel de Educación: <div style="text-align: right;">Primaria ()</div> <div style="text-align: right;">Secundaria ()</div> <div style="text-align: right;">Superior ()</div>
2.5. Lugar de Procedencia _____	Lugar de destino del producto _____

III. ACTIVIDADES REALIZADAS.

1. ¿Cuántas embarcaciones le entregan producto? _____
2. ¿Cantidad promedio diario que compra de materia prima? _____
3. Destino del producto hidrobiológico es:
 Mercado _____ Fabrica _____ Otro _____
4. La cámara isotérmica que utiliza para el transporte de productos hidrobiológicos es:
 Propio _____ Alquilada _____ Otro _____

IV. CALIFICAR LA IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DEL SERVICIO RECIBIDO.

ATRIBUTOS		Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Nula
1	Mantener informado de las especies desembarcadas en otros puertos					
2	Recibir una solución rápida cuando ocurre un problema.					
3	Contar con pozas disponibles para el lavado de pescado.					
4	Contar con suficiente agua para lavado de pescado.					
5	Cuando se me presenta algún problema en el DPA se me permite hablar con alguien de autoridad.					
6	Limpieza en las instalaciones del DPA					
7	Desembarcadero amplio y con instalaciones operativas.					
8	Exista orden en las instalaciones del DPA					
9	Tarifas de los servicios publicadas en el DPA					
10	Lugar disponible para estacionar cámara isotérmica.					
11	Ingreso a las instalaciones de personas autorizadas.					
12	Evitar congestión en las instalaciones.					
13	Lugar para desembarque adecuado					
14	Amabilidad en la atención.					
15	Seguridad en el muelle, donde se descarga el producto.					
16	Evitar ingreso de ambulantes					
17	Servicios higiénicos limpios y operativos					
18	Operativo la cámara de conservación.					
Clientes entrevistados : 58						

V. CALIFICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA EN LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DEL SERVICIO RECIBIDO.

ATRIBUTOS		Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Nula
1	Mantener informado de las especies desembarcadas en otros puertos					
2	Recibir una solución rápida cuando ocurre un problema.					
3	Contar con pozas disponibles para el lavado de pescado.					

4	Contar con suficiente agua para lavado de pescado.					
5	Cuando se me presenta algún problema en el DPA se me permite hablar con alguien de autoridad.					
6	Limpieza en las instalaciones del DPA					
7	Desembarcadero amplio y con instalaciones operativas.					
8	Exista orden en las instalaciones del DPA					
9	Tarifas de los servicios publicadas en el DPA					
10	Lugar disponible para estacionar cámara isotérmica.					
11	Ingreso a las instalaciones de personas autorizadas.					
12	Evitar congestionamiento en las instalaciones.					
13	Lugar para desembarque adecuado					
14	Amabilidad en la atención.					
15	Seguridad en el muelle, donde se descarga el producto.					
16	Evitar ingreso de ambulantes					
17	Servicios higiénicos limpios y operativos					
18	Operativo la cámara de conservación.					
Clientes entrevistados : 58						

VI. Sírvase sugerir aquello que considere pertinente para mejorar la calidad de servicio.

Anexo N° 2 Encuesta a los Administradores

GUÍA DE ENTREVISTAS A LOS ADMINISTRADORES (NIVEL DE GESTIÓN 1) DE LOS DESEMBARCADEROS ARTESANALES.

La Dirección Regional de la Producción Piura, se encuentra realizando el estudio de los comportamientos de los administradores con relación a los servicios que se brinda en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura. En este sentido apelamos a su cooperación para que se sirva responder el siguiente cuestionario:

I. Sírvase calificar la importancia que a su juicio, tienen los siguientes atributos del servicio.

	Atributos del servicio.	ninguna	poca	regular	alta	Muy alta
1	Contratar al personal necesario con autorización de la Junta Directiva.					
2	Organiza el trabajo para el desarrollo óptimo de los servicios.					
3	Cuando aumenta el trabajo operativo, contrata mano de obra eventual.					
4	Mantiene en orden el funcionamiento de los servicios.					
5	Aplica el Reglamento de uso de las instalaciones.					
6	Vela por la limpieza de las instalaciones, mantenimiento de equipos.					
7	Controlar los ingresos y egresos del desembarcadero, aplicando tarifas vigentes a todos los usuarios.					
8	Destinar los ingresos a los rubros de gastos y reservas previstos.					
9	Decidir gastos de mantenimiento y reparaciones hasta un equivalente a $\frac{1}{4}$ UIT o gastos mayores de acuerdo al POA aprobado.					
10	Manejar las cuentas bancarias en forma mancomunada con el representante legal.					
11	Manejar caja chica, llevar el libro de caja y tener los cobros y registros económicos al día.					
12	Atender y firmar la					

	correspondencia.					
13	Elaborar la información económica mensual oportunamente y presentarlos a la DIREPRO en los primeros diez días del mes siguiente.					
14	Informar a DIREPRO, cualquier irregularidad que se presente en el desembarcadero, formulando recomendaciones					

II. Marque la respuesta correcta, sobre su comportamiento en el desembarcado, teniendo en cuenta las siguientes alternativas

1 = Nunca 2= En ocasiones 3 =algunas veces 4= casi siempre 5= Siempre

comportamientos	¿Con que frecuencia ocurre esto?	¿Con que frecuencia debería ocurrir?
1. Frente a los cambios del entorno, responde adecuando su comportamiento.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2. Toma la iniciativa ante los cambios.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3. Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4. Asume con facilidad tareas nuevas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
5. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
6. Administra procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de resultados esperados.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7. Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8. Es conocido en el desembarcadero y en la comunidad por su compromiso con su calidad del trabajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
9. Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ellas se producen.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
10. Reconoce los cambios que se dan dentro de la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Identifica con facilidad a las personas que toman las decisiones más relevantes en el Desembarcadero	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
12. Reconoce como está constituido el desembarcadero	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
13. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en los servicios.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
14. Combina adecuadamente, situación, persona y tiempo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
15. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
16. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
17. Se anticipa a situaciones desfavorables tanto externas e internas que pueden presentarse en el desembarcadero.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
18. Actúa con rapidez para evitar problemas que no son observados por los demás.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
19. Busca nuevas oportunidades o soluciones a futuros problemas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
20. Resuelve los imprevistos de actividades asignadas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
21. Aporta nuevas ideas de acuerdo a las necesidades de mejora.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
22. Genera ideas posibles de llevar a cabo para enriquecer su labor.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
23. Busca oportunidades de innovación en su campo de trabajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
24. Busca soluciones nuevas u originales cuando las antiguas no funcionan.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
25. Fomenta e inculca en los integrantes del desembarcadero el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
26. Actúa con seguridad y congruencia entre el decir y el	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

hacer.		
27. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
28. Cumple con los reglamentos establecidos en el desembarcadero.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
29. Da a cada uno lo que le corresponde o pertenece.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
30. Actúa con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
31. Vela por el cumplimiento de los valores del Desembarcadero.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
32. En todo momento actúa con justicia con los clientes, proveedores y trabajadores.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
33. Ante cualquier duda o problema que surge en el trabajo toma la iniciativa y la resuelve.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
34. Ante situaciones que requieren decisiones rápidas es práctico y rápido para encontrarlas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
35. Normalmente la gente que lo rodea le suele contar sus problemas, genera confianza en los demás.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
36. La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
37. Responde a la demanda de los clientes/usuarios, mostrando un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
38. Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
39. Pide la opinión de clientes acerca de cómo puede mejorarse el trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
40. Actúa con iniciativa y rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
41. Se constituye en ejemplo para sus compañeros y colaboradores.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
42. Promueve un adecuado	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

ambiente laboral	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Cumple sus tareas de una maneja exitosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Considerando las circunstancias existentes y recursos disponibles, analiza diversas variantes u opciones,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Selecciona la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a los objetivos del desembarcadero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Ejecuta las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Trabaja y colabora con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Da prioridad a aquellas tareas propias que se relacionen con el trabajo de otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Presenta ideas que mejoren los procesos dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Identifica amenazas o situaciones problemáticas con tiempo suficiente para prevenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea o actividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. ¿Considera usted necesario que el Gobierno Regional de Piura, realice cursos de capacitación para los trabajadores?

Si _____

No _____

IV. ¿Cuántos cursos de capacitación anuales, estima necesarios para la mejora continua?

V. ¿Escriba tres temas para cursos de capacitación que usted considera necesarios para mejorar su desempeño laboral?

VI. ¿Del siguiente listado de competencias laborales, marque con una (X) las que cree usted que deben fortalecerse en la institución que labora, para mejorar su desempeño?

Competencias	
Atención al cliente	
Compromiso a la calidad del Servicio	
Innovación y creatividad.	
Iniciativa.	
Toma de Decisiones.	
Integridad.	
Tolerancia a la presión del trabajo.	
Trabajo en equipo	
Justicia.	
Colaboración.	
Responsabilidad personal	
Comunicación eficaz.	
Visión estratégica.	
Liderazgo.	
Conciencia organizacional.	
Empowerment.	
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	

VII. Marque con una (X), la modalidad en la que usted desearía recibir capacitación.

Modalidad	
Presencial	
Semipresencial	
Online	

Anexo N° 03. Encuesta a Personal Administrativo y Operativo

Guía de Entrevistas al Personal administrativo y Operativo (Nivel de Gestión 2) de los Desembarcaderos Artesanales.

La Dirección Regional de la Producción Piura, se encuentra realizando el estudio de los comportamientos de los trabajadores con relación a los servicios que se brinda en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales de la Región Piura. En este sentido apelamos a su cooperación para que se sirva responder el siguiente cuestionario:

I. Sírvase calificar la importancia que a su juicio, tienen los siguientes atributos del servicio.

Atributos del servicio	ninguna	poca	indiferente	alta	Muy alta
Pozas para lavado disponibles.					
Zonas de embarque y desembarque en buenas condiciones.					
Limpieza permanente del muelle.					
Rapidez en la prestación del servicio.					
Buena atención con iluminación en las instalaciones.					
Cámaras de conservación operativas.					
Cobro de tarifas adecuado.					
Control permanente de la administración.					
Facilidades en el desembarque.					
Sala de tareas previas adecuadas.					
Disponibilidad de depósitos para evacuar residuos.					
Seguridad en el interior del desembarcadero.					
Orden.					
Solución a problemas de precio del producto.					
Servicios higiénicos operativos.					

II. Marque la respuesta correcta, sobre su comportamiento en el desembarcado, teniendo en cuenta las siguientes alternativas.

1 = Nunca 2= En ocasiones 3 =algunas veces 4= casi siempre 5= Siempre

comportamientos	¿Con que frecuencia ocurre esto?	¿Con que frecuencia debería ocurrir?
1. Frente a los cambios del entorno, responde adecuando su comportamiento.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2. Toma la iniciativa ante los cambios.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

3. Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4. Asume con facilidad tareas nuevas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5. Brinda apoyo y ayuda a los demás, respondiendo a sus necesidades y requerimientos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6. Facilita resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipativas y espontaneas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
7. Tiene en cuenta las necesidades de los demás.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
8. Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse en un facilitador para lograr los objetivos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
9. Actúa con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
10. Administra procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de resultados esperados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
11. Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
12. Es conocido en el desembarcadero y en la comunidad por su compromiso con su calidad del trabajo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
13. Escucha y entiende la comunicación que le dan y lo transmite en forma clara y oportuna.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
14. Comprueba que el interlocutor ha comprendido lo que usted dice y las consecuencias del mensaje.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
15. Es receptivo a las ideas y opiniones de las personas en general (clientes, usuarios, grupos de interés).	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
16. Comunica verbalmente y/o por escrito con claridad a otros compañeros de niveles jerárquicos;	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
17. Se anticipa a situaciones	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

desfavorables tanto externas e internas que pueden presentarse en el desembarcadero.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Actúa con rapidez para evitar problemas que no son observados por los demás.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
19. Busca nuevas oportunidades o soluciones a futuros problemas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
20. Resuelve los imprevistos de actividades asignadas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
21. Fomenta e inculca en los integrantes del desembarcadero el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
22. Actúa con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
23. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
24. Cumple con los reglamentos establecidos en el desembarcadero	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
25. Responde a la demanda de los clientes/usuarios, mostrando un deseo de ayudar o servirlos y de comprender y satisfacer sus necesidades.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
26. Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
27. Pide la opinión de clientes acerca de cómo puede mejorarse el trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
28. Actúa con iniciativa y rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
29. Colabora con las personas de bajos recursos de su caleta.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
30. Identifica las carencias de la población y realiza actividades para mejorar su nivel de vida.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
31. Se identifica con la población del entorno del desembarcadero	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

32. Elabora propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la población de la zona donde labora.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
33. Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
34. Tiene habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
35. Responde y trabaja con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
36. Si tiene una tarea abrumadora, se esfuerza para cumplir con lo encomendado.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
37. Considerando las circunstancias existentes y recursos disponibles, analiza diversas variantes u opciones,	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
38. Selecciona la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a los objetivos del desembarcadero.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
39. Ejecuta las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
40. Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
41. Trabaja y colabora con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
42. Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
43. Apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
44. Da prioridad a aquellas tareas propias que se relacionen con el trabajo de otros.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

III. ¿Considera usted necesario que el Gobierno Regional de Piura, realice cursos de capacitación para los trabajadores?

Si _____

No _____

IV. ¿Cuántos cursos de capacitación anuales, estima necesarios para la mejora continua?

V. ¿Escriba tres temas para cursos de capacitación que usted considera necesarios para mejorar su desempeño laboral?

VI. ¿Del siguiente listado de competencias laborales, marque con una (X) las que cree usted que deben fortalecerse en la institución que labora, para mejorar su desempeño?

Competencias	
Atención al cliente	
Compromiso a la calidad del Servicio	
Innovación y creatividad.	
Iniciativa.	
Toma de Decisiones.	
Integridad.	
Tolerancia a la presión del trabajo.	
Trabajo en equipo	
Justicia.	
Colaboración.	
Responsabilidad personal	
Comunicación eficaz.	
Visión estratégica.	
Liderazgo.	
Conciencia organizacional.	
Empowerment.	
Adaptabilidad a los cambios del entorno.	

VII. Marque con una (X), la modalidad en la que usted desearía recibir capacitación.

Modalidad	
Presencial	
Semipresencial	
Online	

Anexo N° 04. Situación Actual de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

DPA Máncora:

Ubicación, muelle, vías de acceso.- Esta infraestructura, se encuentra ubicada en el Distrito de Máncora. Tiene un área construida de 4,390 m²

El año 2015, se ejecutó la obra “Mejoramiento de los servicios del DPA artesanal de Máncora, Región Piura”, ejecutada por la empresa constructora Consorcio Máncora, con una Inversión 10’053,921 soles, cuenta con Habilitación Sanitaria.

El saneamiento físico legal de terreno en donde está construido el DPA, está en trámite por parte del Gobierno Regional Piura

En Máncora laboran aproximadamente 435 pescadores y 95 E/P.

Características:

- Muelle espigón sobre pilotes de concreto hincados
 - Área de Manipuleo con piso de concreto y canaletas
 - Áreas administrativas de material noble, tarrajeado y pintado con puertas de madera
 - Área de Frío, de 10 TM/día en escamas, 02 cámara de refrigeración de 10 TM y 05 TM.
 - Almacén y Depósitos entre otros. 01 generador de 50 KW marca red pública de energía.
 - Desagüe por medio de biodigestores
 - Cuenta con Emisor submarino de 500 m.
 - Al desembarcadero le falta protección en caso se presenten fenómenos fluviales, además los efluentes son derivados al mar y la captación de agua de mar es inadecuada y sin tratamiento.
- El muelle presenta signos de corrosión y fisura.

DPA LOS ÓRGANOS:

Área 5 518 m², construido en el año 1997.

INFRAESTRUCTURA.- Toda la infraestructura es de material noble, no cuenta con Habilitación Técnica Sanitaria.

- **Muelle.-** En regular estado, apreciándose algunas grietas superficiales, los doce postes de alumbrado del muelle se encuentra en buen estado de conservación.
- **Caseta de Vigilancia.-** Se encuentra ubicada al ingreso de las instalaciones, en regular estado.
- **Oficina administrativa.-** En regular estado.

- **Sala de máquinas.**- Al interior se encuentra
- Grupo electrógeno marca Perkins de 60 KW, operativo
- Grupo electrógeno marca Perkins de 25 KW, inoperativo
- **Sala de frío.**- No cuenta con productor de hielo.
- Cámara de conservación de 10 TM, inoperativo.
- **Sala de Manipuleo.** - losas en mal estado con huecos, pozas para lavado con revestimiento de mayólicas en mal estado, canaletas metálicas completamente oxidadas, no cuenta con trampas para retención de sólidos, los efluentes generados van directamente al mar.
- **Servicios Higiénicos.** - Se encuentran en buen estado, pintados, los efluentes generados van a un pozo séptico, actualmente operativos.
- **Cuenta con 04 electrobombas operativas:**
 - 01 electrobomba marca hidrostal de 5.7 HP, para agua dulce.
 - 02 electrobomba marca Pedrollo de 6.5 HP.
 - 01 motobomba de 6.0 HP.
- El DPA Los Órganos no tiene Protocolo sanitario.
- **Emisor submarino.** - A la fecha, se encuentran inconcluso, se ha solicitado a la Gerencia de Infraestructura del GORE, para que efectúe el mantenimiento y puesta en operatividad de dicho emisor, sin embargo, no existe el pronunciamiento respectivo.
- Además, el promotor comunica que existe colmatación de badenes de evacuación externa, habiendo acordado gestionar ante la municipalidad de Los Órganos la descolmatación respectiva.

DPA El Ñuro:

Ubicada en la caleta El Ñuro, perteneciente al distrito de Los órganos, actualmente no cuenta con Habilitación Sanitaria. Esta infraestructura fue construida el 2007, y tiene un área total de 7200 m²

En la Caleta El Ñuro, laboran aproximadamente con 350 pescadores y 105 E/P.

Características:

- Muelle espigón sobre pilotes de concreto hincados y sistema de defensa llantas aro 20.
- Área de Manipuleo con piso de concreto y canaletas, techado material noble.
- Áreas administrativas de material noble, tarrajado y pintado con puertas de madera.

- Tiene productor de hielo de 5 TM en escamas inoperativo, 02 cámaras de refrigeración de 5 TM c/u., Almacén y Taller de depósitos de redes entre otros.
- Cuenta con emisor submarino, operativo de 300 metros mar afuera para evitar contaminar la bahía.
- Diseñado y construido bajo las normas sanitarias vigentes.
- Se abastece de agua dulce por medio de cisternas.

DPA Cabo Blanco:

El DPA Cabo Blanco, ubicado en la calle Principal s/n de la caleta de Cabo Blanco, Distrito El Alto, Provincia de Talara.

Actualmente el FONDEPES a través de la Empresa P.S.V. Constructores S.A. está ejecutando la obra “Mejoramiento y Ampliación de Servicios del Desembarcadero Pesquero Artesanal Cabo Blanco Distrito El Alto, Provincia de Talara, Región Piura, de acuerdo al Proyecto SNIP N° 278428”, presupuesto contratado S/ 17’600,000.00 soles, plazo de ejecución 300 días calendario, financiamiento Recursos Ordinarios

DPA Talara:

Ubicación, muelle, vías de acceso.- Esta infraestructura se encuentra ubicada en la Bahía de Talara, distrito de Pariñas, carretera a Lobitos. Tiene un área construida de 5,197.8 m².

El DPA Talara, construido es el moderno a nivel nacional, está al servicio de 2500 pescadores de la Región Piura en virtud a la donación del Gobierno de Japón – crédito no reembolsable del JICA y la participación del Ministerio de la Producción, GORE – Piura y Pescadores artesanales., con un Total de Inversión 39’312,149 nuevos soles, ejecución del proyecto a cargo del FONDEPES

Cuenta con un muelle espigón, con un puente de 50 metros de largo y 6 metros de ancho y un cabezo de 85.5 metros de largo y 10 metros de ancho, en buen estado de conservación, la zona de lavado es de 189.5 m², patio de maniobras 3640.7 m², Área administrativa 230.6 m², Zona de servicios varios 470.6 m². El cerco perimétrico es de material noble, su estado es regular. La zona de manipuleo es de material noble, cerrado, con techo de eternit, cuenta con cuatro pozas de

lavado de acero inoxidable en regular estado. Se utilizan carritos para la recepción y transporte de los recursos del muelle a la zona de manipuleo y al vehículo.

Instalaciones Sanitarias y Eléctricas.- Cuenta con dos baterías de servicios higiénicos ubicadas en el primer piso, para hombres y para mujeres, operativas y en regular estado. En el segundo piso se cuenta con siete servicios higiénicos para personal administrativo y otros. Tiene un tanque elevado para almacenamiento de agua de mar de 12 m³, un tanque subterráneo de 140 m³, El abastecimiento de agua potable se hace de la red pública, se almacena en un tanque subterráneo de 40 m³. Cuenta con servicio de desagüe público, para evacuar los efluentes domésticos y los efluentes de lavado de pescado y de la infraestructura se derivan a un sistema de pozo de sedimentación, para luego verterse al medio marino a través del emisor submarino. La energía eléctrica es de la red pública, mediante conexión trifásica, todos los ambientes del desembarcadero cuentan con luz y tomas de corriente, cuenta con una subestación eléctrica con un transformador PROMELSA de 13.2/0.22 KV operativo.

Equipamiento.- Entre los principales equipos con que cuenta el DPA se tiene una Cámara de refrigeración de 06 TM, en buen estado y operativas, equipos de refrigeración de la unidad de condensación, equipos de la cámara y accesorios, en buen estado, un productor de hielo en escamas de 3.3 TM, operativo y en buen estado, una cámara de almacenamiento de hielo de 5 TM, un grupo electrógeno de 75KVA, un motor HINO, un generador HONDA, un generador NEA-7504, todos operativos, 4 electrobombas HIDROSTAL de 10HP y 16.5 lps, 8 electrobombas HIDROSTAL de 10HP de 12.5 lps, para abastecer agua salada, 2 electrobombas HIDROSTAL de 3.4 HP para abastecer agua dulce a tanque elevado, 2 bombas dosificadoras de cloro operativas, dos balanzas electrónicas de plataforma operativas, un compresor DORIN de 4.7 HP y un compresor DORIN de 3HP operativos, 10 unidades extractoras de aire operativas, cuenta con 16 canastillas e platina de acero inoxidable, 50 duros plásticos, 7 mesas de acero inoxidable, 10 tinas cerradas de acero inoxidable, 9 tinas de acero inoxidable abiertas.

Servicios.- Los servicios que presta el DPA son servicio de atraque y uso de muelle a las embarcaciones pesqueras que descargan recursos hidrobiológicos, servicio de descargadores, servicio a comerciantes por el desembarque del recurso, servicio de estacionamiento de

vehículos isotérmicos, servicio de conservación de pescado, venta de hielo, guardianía de aparejos de pesca.

DPA Paita:

Ubicación, muelle, vías de acceso. - Esta infraestructura se encuentra ubicada en la Bahía de Paita, Playa Seca, Av. Los Pescadores S/N, al interior de la empresa HAYDUK S.A., contando con servidumbre de paso perpetua a 500 metros de la ciudad de Paita. Tiene un área total de 3,648 m².

El Ministerio de la Producción a través del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, FONDEPES, inició en el mes de diciembre 2013, la obra de Mejoramiento y Adecuación a la Norma Sanitaria del Desembarcadero Pesquero Artesanal Paita, Piura.

El inicio de las obras de Mejoramiento y Adecuación a la Norma Sanitaria del DPA Paita, están valorizadas en 9 millones 188 mil 411 nuevos soles, se beneficiará a más de 1,400 pescadores artesanales, quienes podrán disfrutar de un desembarcadero renovado y conforme a los estándares sanitarios vigentes. Recepción de obra fue el 17 de Setiembre 2015.

Cuenta con un muelle espigón, techado con plancha policarbonato con estructura de fierro en buen estado de conservación, con sistema de defensa de enllantado con cadena, tiene una plataforma baja ubicada en el espigón del muelle. Cuenta con un patio de maniobras de aprox. 450 m² con loza de concreto en regular estado. El cerco perimétrico es de material noble, en estado regular. La zona de manipuleo es de 750 metros cuadrados

Actualmente la instalación es de dos plantas, donde se encuentran las áreas administrativas, tanque elevado con dos sesiones agua dulce y agua salada

Instalaciones Sanitarias y Eléctricas. - Cuenta con una batería de servicios higiénicos para hombres y para mujeres, operativa y en regular estado. Tiene un tanque elevado para almacenamiento de agua dulce. El abastecimiento de agua se hace de la red pública.

La energía eléctrica es de la red pública, mediante conexión trifásica, todos los ambientes del desembarcadero cuentan con luz y tomas de corriente.

Cuenta con Protocolo sanitario para descarga de producto y tareas previas, asimismo el emisor submarino de 600 metros, duchas, vestidores y servicios higiénicos.

Equipamiento. - Entre los principales equipos con que cuenta el DPA

Productor de Hielo en bloque de 20 TM, se tiene una Cámara de refrigeración de 20 TM y otra de 5 Tm.

Tiene 01 generador eléctrico.

DPA Yacila:

Ubicación, muelle, vías de acceso. - Esta infraestructura se encuentra ubicada en la Caleta Yacila a 08 km. de Paita, cuenta con una vía asfaltada en buen estado.

Actualmente el FONDEPES a través de la Empresa P.S.V. Constructores S.A. se está ejecutando la obra “Mejoramiento de los servicios del Desembarcadero Pesquero Artesanal de Paita, en la localidad de Yacila”, Distrito de Paita- Paita- Piura”, proceso de selección: Adjudicación simplificada N° 002-2017-FONDEPES(Derivada de la LP N° 004-2016-FONDEPES), presupuesto contratado S/ 10'121,651.85 soles, plazo de ejecución 240 días calendario, financiamiento Recursos Ordinarios Supervisión CESEL S.A.

DPA Las Delicias:

Ubicación, muelle, vías de acceso.- Esta infraestructura se encuentra ubicada en la carretera Sechura – Bayóvar a 21 km. De Sechura. Cuenta con un muelle espigón, compuesto por un puente de acceso de 84.00 mts de largo x 4.00 mts de ancho y un cabezo de 72.00 mts de largo x 8.50 mts de ancho, con un espesor de 0.40 mts de concreto armado prefabricado, sobre vigas y pilotes de concreto armado, el puente del muelle se encuentra completamente arenado, el sistema de defensa de enllantado con cadena, prácticamente no existe. Cuenta con un patio de maniobras de aprox. 500 m² con loza de concreto, una rampa de carga de 198 m², una zona de parqueo de 312 m². El cerco perimétrico es de material noble. La zona de manipuleo es de material noble, abierta, con un área de 115 m², cuenta con cuatro pozas de lavado recubiertas de mayólica, en mal estado. No habilitado sanitariamente. Tiene un ambiente para labores administrativas en regular estado.

Asimismo, al lado derecho del DPA, la administración adecuo un área para servicios de procesamiento primario, actualmente es utilizado en la recepción de anguila.

Instalaciones Sanitarias y Eléctricas. - Cuenta con baterías de servicios higiénicos para hombres (Una) y para mujeres (Una), operativos y en regular estado. Tiene un tanque elevado de 22 m³ para almacenamiento de agua. El abastecimiento de agua se hace por medio de cisternas. No se cuenta con servicio de desagüe público, se cuenta con pozos sépticos de percolación, cuya limpieza se efectúa cada seis meses, para tratar los efluentes domésticos y los efluentes de lavado

de pescado y de la infraestructura se derivan a un sistema de pozos de sedimentación, donde son tratadas, para luego verterse al medio marino. No Cuenta con Habilitación Sanitaria, ni emisor submarino.

La energía eléctrica es de la red pública, mediante conexión trifásica, todos los ambientes del desembarcadero cuentan con luz y tomas de corriente. La distribución interna es deficiente.

Equipamiento.- Se cuenta con dos grupos electrógenos un Perkins de 90 Kw, y un Jhon Deere de 60 Kw, cuenta con dos electrobombas de 5 HP cada una para el bombeo de agua salada, dos electrobombas de 2 HP para el bombeo de agua dulce hacia el tanque elevado, en regular estado, la planta de frío se encuentra paralizada, consta de dos cámaras frigoríficas de 5 TM de capacidad cada una, para conservar productos refrigerados, en el interior se observa los paneles de piso protegidos con listones de madera y de igual forma los paneles de paredes y techo, se encuentran en buen estado.

El productor de hielo de 3.6 TM/DIA se encuentra inoperativo.

Se ha tomado conocimiento extraoficial que personal de la Oficina de estudios y proyectos de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Piura han elaborado un expediente técnico valorizado en aproximadamente de dos millones y medio de soles, para obras de mantenimiento que consistirían en: cambio de las luminarias, dragado de parte colindante al puente y una plataforma de embarque y desembarque de productos hidrobiológicos en el muelle, sin embargo dicha inversión a ejecutar no va a solucionar las observaciones efectuadas por SANIPES, ya que no existiría la adecuación a la norma sanitaria (D.S. N° 040-2001-PE), es necesario se ejecute obras que permitan el Mejoramiento y Adecuación a la norma sanitaria.

DPA Parachique:

Ubicación, muelle, vías de acceso.- Esta infraestructura se encuentra ubicada en La Bocana, Caleta de Parachique, Provincia de Sechura. Tiene como vía de acceso la carretera Sechura - Bayóvar y un camino afirmado en el Centro Poblado. Cuenta con un muelle marginal de 100 metros de largo y 5 metros de ancho, con sistema de defensa de enllantado con cadena, está techado con Eternit, en buen estado. Está diseñado para descarga de 35,000 mallas/día (concha de abanico). Cuenta con un patio de maniobras de aprox. 2,500 m² con loza de concreto en buen estado. El cerco perimétrico es de material noble. La zona de manipuleo es de material noble, cerrada, con puertas de acceso para la recepción de los recursos hidrobiológicos y para su

embarque a los vehículos isotérmicos. Se utilizan carritos para la recepción y transporte de los recursos del muelle a la zona de manipuleo y al vehículo. Tiene dos ambientes para labores administrativas en regular estado, Vestidores en regular estado, para hombres y mujeres, un comedor, un ambiente de guardianía.

Instalaciones Sanitarias y Eléctricas. - Cuenta con baterías de servicios higiénicos para hombres (Dos) y para mujeres (Dos), así como para el personal administrativo del DPA (Una), operativas y en buen estado. Cuenta con dos tanques elevados para almacenamiento de agua, uno para agua dulce, y otro para agua salada. El abastecimiento de agua se hace por medio de cisternas. No se cuenta con servicio de desagüe público, se cuenta con silos para tratar los efluentes domésticos y los efluentes de lavado de la infraestructura se almacenan en una cisterna, donde son tratadas, para luego verterse al medio marino. Actualmente tiene Habilitación Sanitaria para descarga de concha de abanico, con respecto al protocolo sanitario de descarga de pescado ha sido suspendido, debiendo levantar 02 observaciones.

El DPA no tiene emisor submarino.

La energía eléctrica es de la red pública, mediante conexión trifásica, todos los ambientes del desembarcadero cuentan con luz y tomas de corriente.

Equipamiento.- Se cuenta con cuatro (04) electrobombas, dos (02) bombas dosificadoras de cloro, dos (02) grupos electrógenos de 76 Kw y 12 Kw, una motobomba, todas operativas, cuatro (04) mesas de manipuleo de acero inoxidable en buen estado, parihuelas plásticas cuarenta (40), carretas hidráulicas dos (02), equipos de cómputo tres (03), un proyector, mobiliario de oficina.

Servicios. - Los servicios que presta el DPA son servicio de atraque y uso de muelle a las embarcaciones pesqueras que transportan el recurso concha de abanico, servicio de descargadores, servicio a comerciantes por el desembarque del recurso, servicio de estacionamiento de vehículos isotérmicos, movimiento de boliche, guardianía de redes.

Anexo N° 05 . Manual de Organización y Funciones para Desembarcaderos Pesqueros Artesanales.

El Manual de Organización y Funciones – MOF, tiene la siguiente estructura:

Título I

OBJETIVOS

Artículo 1°.- El presente Manual de Organización y Funciones – MOF, establece las funciones y atribuciones de los órganos de gestión del Desembarcadero Pesquero Artesanal de y las funciones generales del personal que labora en el mismo.

Título II

Los órganos de Gestión

Artículo 2°.- La estructura orgánica de la administración del Desembarcadero es la Siguiende:

- a) Órgano de Dirección: Organización Social
- b) Órgano de Ejecución: La Administración
- c) Órgano de Asesoramiento: PRODUCE y FONDEPES.

. Título III

Los órganos de Dirección

Artículo 3°.- El Órgano de Dirección está conformado por la “ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE....

Tiene la responsabilidad por el buen funcionamiento de los servicios, estado de los equipos e instalaciones y por el adecuado manejo económico del Desembarcadero.

Artículo 4°.- Las funciones y atribuciones generales de la Asociación través de Junta Directiva son:

- a) Planificar, Supervisar y evaluar las acciones que se desarrollan en la administración del Desembarcadero.
- b) Controlar y evaluar al personal permanente del Desembarcadero
- c) Fiscalizar el movimiento económico vigilando el cobro adecuado de las tarifas y la utilización correcta de los ingresos para las necesidades de operación y de mantenimiento y reposición de los equipos.

d) Dar cuenta en forma directa e indirecta al administrador a la Asamblea General de Socios, PRODUCE, FONDEPES y la DIREPRO, para que ilustren sobre la gestión administrativa del Desembarcadero.

e) Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas que emitan el PRODUCE y el FONDEPES Artículo 5°.- En el ejercicio de estas funciones, son atribuciones y obligaciones específicas de la Junta Directiva:

a) Brindar a todos los usuarios los servicios básicos y complementarios de la infraestructura, cautelando que no se realicen actividades paralelas de desembarque o manipuleo y comercialización de productos hidrobiológicos fuera de las instalaciones de la infraestructura, para evitar el desorden y la contaminación ambiental.

b) Preservar el buen estado de la infraestructura efectuando el mantenimiento periódico preventivo de las obras civiles y equipos, así como las reparaciones que correspondan, cuidando en ese sentido que se cumpla con el respectivo plan de mantenimiento y conservación que instituya el FONDEPES, así como cautelar la adecuada limpieza y eliminación de los desechos propios de las actividades.

c) Seleccionar al Administrador, el cual, preferentemente, deberá tener calificación profesional a fin al cargo, en base a la capacitación efectuada por el PRODUCE.

d) Coordinar con el Administrador la contratación de los demás trabajadores del Desembarcadero.

e) Decidir en forma conjunta con el PRODUCE, resolución del contrato de trabajo con el administrador, por pérdida de confianza o cualquier otra causa debidamente justificada.

f) Participar en la elaboración del Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, y otros manuales necesarios para la administración del Desembarcadero.

g) Elaborar junto con el Promotor de la DIREPRO el Plan Operativo Anual, presupuesto, Proyectos de inversión y el reajuste de las tarifas del Desembarcadero.

h) Proponer al PRODUCE la escala de remuneraciones del personal del Desembarcadero de acuerdo al mercado laboral, su capacidad económica y a las normas legales vigentes.

i) Vigilar que el personal administrativo cumpla su horario y sus obligaciones de trabajo; respetando las líneas de autoridad.

- j) Autorizar gasto en Reparaciones y Repuestos hasta un máximo de 1 Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
- k) Reportar mensualmente al PRODUCE sobre la gestión administrativa del Desembarcadero, así como del movimiento económico de los mismos y en general, proporcionarle cualquier otra información vinculada a la administración de dicha infraestructura y al FONDEPES en relación a su equipamiento, entre ellos, el detalle del mantenimiento, reparaciones y mejoras en cada período que se informa.
- l) Permitir el acceso al Desembarcadero de los funcionarios pertinentes del PRODUCE y del FONDEPES y DIREPRO, facilitando la revisión de los libros y las cuentas de la administración a quien corresponda.
- m) No utilizar las instalaciones y equipos de la infraestructura para fines distintos a los que se estipula en el presente Convenio, ni ceder en uso, alquilar, retirar o movilizar parte alguna de la infraestructura y/o equipos.
- n) Reportar al FONDEPES en el término máximo de 24 horas, cualquier desperfecto o daño ocurrido, precisando las causas y alternativas de solución propuestas, de ser el caso.
- o) Cumplir con las normas tributarias y laborales que sean aplicables, manteniendo actualizada la contabilidad y el pago de las obligaciones de toda índole.
- p) Al término de la vigencia del presente Convenio o cuando éste sea resuelto, entregar al PRODUCE y al FONDEPES, la infraestructura, equipos e instalaciones detallados en el inventario y Memoria Descriptiva, incluyendo las mejoras efectuadas, sin más deterioro que el producido por el normal y regular uso, conforme a las actividades para las cuales han sido destinadas.

Título IV

EL ÓRGANO DE EJECUCIÓN.

Artículo 6°.- El Órgano de Ejecución está conformado por el Administrador y el personal del Desembarcadero.

El Administrador es designado por la Junta Directiva de la Asociación, previa capacitación y calificación, por parte del PRODUCE.

Los demás trabajadores permanentes del Desembarcadero, serán seleccionados en consenso por el Administrador y la Junta Directiva, de acuerdo al perfil establecido para este cargo, dando preferencia a las personas que han sido capacitadas por el PRODUCE.

CAPITULO I

EL ADMINISTRADOR

Artículo 7°.- El Administrador es el representante del Desembarcadero y tienen la plena responsabilidad por su gestión diaria. Él es la máxima autoridad de todos los trabajadores y responde de su gestión ante la Junta Directiva de la Asociación.

Sus atribuciones y obligaciones son:

1. Contratar al personal necesario en coordinación con la Junta Directiva
2. Organizar el trabajo para el desarrollo óptimo de los servicios que presta el Desembarcadero.
3. Contratar mano de obra eventual si el movimiento de transacciones y servicios así lo requiere.
4. Mantener en orden el funcionamiento de los servicios
5. Aplicar los reglamentos a los usuarios con que cuenta la infraestructura.
6. Velar por la limpieza en todo el ámbito del Desembarcadero, el mantenimiento de los equipos e instalaciones.
7. Controlar los ingresos y egresos del Desembarcadero, aplicando las tarifas vigentes a todos los usuarios de los servicios.
8. Destinar los ingresos a los rubros de gastos y reservas previstos.
9. Decidir gastos por mantenimiento y reparaciones hasta un equivalente a 2 remuneraciones Mínimas Vitales.
10. Manejar las cuentas bancarias en forma mancomunada con un representante titular o suplente de la Junta Directiva.
11. Manejar la caja chica hasta un equivalente a $\frac{1}{4}$ de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT); llevar el Libro de Caja y tener los cobros y registros económicos al día.
12. Atender y firmar la correspondencia
13. Elaborar los balances mensuales y participar con el Promotor en la preparación del P.O.A., el Presupuesto Anual y reajuste de tarifas del Desembarcadero.
14. Informar a la Asociación y al PRODUCE sobre la marcha administrativa y de cualquier irregularidad que se presente en el Desembarcadero y recomendar de ser el caso el reajuste de las tarifas.

Artículo 8°.- EL SUB ADMINISTRADOR (En caso que se justifique apoya al Administrador).

CAPITULO II

FUNCIONES GENERALES DEL PERSONAL OPERATIVO

Artículo 9°.- El personal operativo colabora en las labores de control, vigilancia, guardianía, limpieza, mantenimiento y operatividad de los servicios, dependen directamente del Administrador.

Son tareas específicas del personal operativo:

1. Vigilar el ingreso y salida de personas y unidades móviles de los usuarios del desembarcadero e impedir el ingreso de personas no autorizadas.
2. Cuidar los materiales y equipos del desembarcadero y los que se encuentran en custodia dentro del mismo.
3. Efectuar la limpieza de las instalaciones del desembarcadero
4. Efectuar el mantenimiento y cuidado físico del desembarcadero, asegurando el buen estado y la operatividad de todos los equipos y bienes.
5. Proporcionar las facilidades del caso a los usuarios de los diferentes servicios.

CAPITULO V

EL ÓRGANO DE ASESORAMIENTO, SUPERVISIÓN Y CONTROL

Artículo 10°.- El órgano de asesoramiento, supervisión y control, está conformado por la Dirección General de Pesca Artesanal del MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN – PRODUCE, FONDEPES

Artículo 11°.- Las funciones y atribuciones del PRODUCE son:

1. Brindar el apoyo administrativo y asesoramiento técnico en los aspectos relaciones a la buena marcha del desembarcadero.
2. Fiscalizar y supervisar periódicamente, a través del órgano competente, la gestión económica del desembarcadero, en tal sentido, controlar el uso correcto y exclusivo de los ingresos para la operación, mantenimiento y conservación, así como para las mejoras que se requieren.
3. Asegurar el mantenimiento y el buen estado de la infraestructura
4. Capacitar a la Junta Directiva de la Asociación y al pescador del Desembarcadero para sus funciones de gestión y administración.
5. Elaborar y actualizar el Estudio de Costos para fijar las tarifas a cobrarse, para cada uno de los servicios que se presten a través del desembarcadero.

6. Emitir las normas y los reglamentos internos necesarios para el buen funcionamiento del desembarcadero.
7. Realizar las gestiones necesarias ante las Entidades del Estado, para lograr la aplicación de tarifas promocionales, respecto al pago de impuestos, tasas, contribuciones, arbitrios, y cualquier otro derecho o concepto que deba pagarse a tales entidades.
8. Disponer el cambio del Administrador que a su juicio resulte incompetente, o que su desempeño demuestre la comisión de irregularidades, justificado y coordinado con la organización social.
9. Establecer la política de remuneraciones del personal del desembarcadero, de acuerdo a su capacidad económica y al régimen laboral pertinente.
10. Asesorar la elaboración del Plan Operativo, Presupuesto anual y aprobar proyectos de inversión del desembarcadero.
11. Supervisar la buena marcha de la administración.

Artículo 12°.- Las funciones y atribuciones del FONDEPES son:

1. Brindar el asesoramiento técnico para el adecuado uso, mantenimiento, conservación y reparación de la infraestructura civil, equipos e instalaciones en general.
2. Efectuar la supervisión técnica y verificaciones que correspondan respecto al estado de conservación, operatividad y cumplimiento del programa de mantenimiento de las infraestructuras, equipos e instalaciones.
3. Aprobar, modificar o rechazar cualquier propuesta de mejoras, ampliaciones y sustituciones que se propongan de equipos, instalaciones o de obras civiles en general.

Anexo N° 06: Modelo de Reglamento Interno de Trabajo.

El Reglamento Interno de Trabajo de los Desembarcaderos es:

TITULO I : OBJETIVOS

TITULO II : DE LA JORNADA DE TRABAJO

TITULO III : DEL DESCANSO

CAPITULO IV : DE LAS REMUNERACIONES

CAPITULO V : EL ÓRGANO DE ASESORAMIENTO, SUPERVISIÓN Y CONTROL

CAPITULO VI : DE LA DISCIPLINA

CAPITULO VII : DISPOSICIONES FINALES.

TITULO I.

OBJETIVOS

Artículo 1°.- Establecer las normas laborales que se aplicarán en el Desembarcadero.

Estas normas son de aplicación para todo el personal rentado que labora en el Desembarcadero.

TITULO II

DE LA JORNADA DE TRABAJO

Artículo 2°.- Los trabajadores del Desembarcadero tendrán un horario de trabajo que se ajustará a las necesidades de atención a los usuarios. El Administrador fijará el horario semanalmente, salvo casos justificados (ver Art 3).

Artículo 3°.- En caso de emergencia o necesidad del servicio, la prolongación de la jornada de trabajo más allá de las 8 horas, es obligatorio, no pudiendo en ningún caso excederse más de 4 horas. En estos casos se compensará con descanso al día siguiente, no debiendo acumularse más de 48 horas semanales.

Artículo 4°.- En el cuadro semanal de actividades, el Administrador podrá asignar tareas a un trabajador que no son específicas de su cargo (por ejemplo labores operativas) sin que esto signifique cambio de categoría o remuneración.

Artículo 5°.- Cuando el personal permanente dentro de su horario de trabajo no se de abasto para cubrir los requerimientos de servicio, el Administrador podrá recurrir a la contratación de personal eventual.

Artículo 6°.- Los trabajadores iniciarán sus labores a la hora señalada en los diferentes horarios de trabajo que disponga el Administrador y no podrán abandonar o alejarse del Desembarcadero en horas de labor, sin autorización del Jefe respectivo.

TITULO III

DEL DESCANSO

Artículo 7°.- Los trabajadores del Desembarcadero gozaran de un descanso mínimo de 24 horas seguidas a la semana, no siendo necesariamente el descanso en los días Domingos y feriados no laborables.

Artículo 8°.- El Administrador elaborará el rol del descanso semanal del personal.

Artículo 9°.- Los trabajadores gozarán de treinta días de descanso vacacional, después de cada año de trabajo.

Este será fijado por acuerdo entre el trabajador y el administrador de conformidad al rol establecido, teniendo en cuenta las necesidades del servicio.

Artículo 10°.- El pago de la retribución vacacional se hará al inicio del descanso, debiendo el trabajador firmar una constancia en la fecha de inicio de las vacaciones, ya sea en un asiento especial del libro de planillas o en el libro de vacaciones.

CAPITULO IV

DE LAS REMUNERACIONES

Artículo 11°.- La remuneración que perciba el trabajador será fijada de acuerdo a su categoría laboral y se calculará sobre la base de una asignación mensual.

Artículo 12°.- La remuneración mensual estará conformada por dos partes: una fija y Bonificaciones de Ley y las horas extras que tuvieran lugar.

Artículo 13°.-La remuneración que percibe el trabajador tiene el carácter de intangible y no podrá ser retenida ni embargada, salvo orden judicial.

Artículo 14°.- El cobro de la remuneración lo hará el trabajador personalmente, quien firmará los documentos respectivos, salvo que se encuentre imposibilitado de hacerlo, en cuyo caso se le abonará al mandatario que el trabajador ordene por escrito acorde con la legislación vigente.

CAPITULO V

DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL DESEMBARCADERO

Artículo 15°.- Durante la labor diaria, todo trabajador está obligado a protegerse asimismo, y a sus compañeros de trabajo, contra toda clase de accidentes.

Artículo 16°.- El trabajador deberá reportar al Administrador, las condiciones peligrosas existentes en las instalaciones o equipos del desembarcadero y prácticas peligrosas de trabajo que puedan originar accidentes, para cuya prevención el Administrador deberá adoptar las acciones inmediatas para corregir o eliminar los elementos peligrosos o condiciones de riesgo en el desembarcadero.

Artículo 17°.- El desembarcadero deberá contar en forma permanente con un extintor para combatir un eventual incendio, de igual modo con un botiquín de primeros auxilios, para atender posibles casos de accidentes y enfermedades leves que se presenten.

Artículo 18°.- El Administrador y/o los trabajadores deben vigilar en forma permanente que los extintores se encuentren en perfecto estado de funcionamiento, cuidando que los materiales inflamables sean renovados periódicamente siguiendo las especificaciones de los fabricantes.

Artículo 19°.- El Administrador deberá disponer que coloquen carteles preventivos de seguridad en zonas visibles.

Artículo 20°.- Los trabajadores están obligados a mantener las zonas de trabajo libre de estorbos y desperdicios e invocando la colaboración de los usuarios.

CAPITULO VI

DE LA DISCIPLINA

Artículo 21°.- Los trabajadores deberán mantener la disciplina adecuadamente por ser ella elemento básico para la buena marcha del desembarcadero y la prestación de un servicio eficiente.

Artículo 22°.- Los trabajadores ejecutarán las labores que se les encomiende, cumpliendo estrictamente las órdenes dadas y poniendo en ello el máximo interés, capacidad y experiencia.

Artículo 23°.- Todo trabajador que ingrese a laborar al desembarcadero, deberá recibir de inmediato de parte del Administrador, las instrucciones sobre el presente Reglamento y las medidas de seguridad.

Artículo 24°.- Está prohibido abandonar el puesto de trabajo en horas de labor sin causa justificada y sin la autorización respectiva.

Artículo 25°.- Las medidas disciplinarias a tomarse son:

- a) Amonestación Verbal
- b) Amonestación por escrito
- c) Suspensión Temporal

d) Despido

Artículo 26°.- Se aplicará la sanción de amonestación, primero verbal, luego por escrito, cuando el trabajador incurra en las siguientes faltas:

- a) Llegar tarde al trabajo sin justificación
- b) Presentarse al trabajo en estado de ebriedad
- c) Paralizar el trabajo antes de la hora señalada para la salida
- d) Abandonar el trabajo en horas de servicio, sin autorización respectiva
- e) Negarse a trabajar en caso de emergencia
- f) Faltar de palabra a otro trabajador dentro de las horas de trabajo
- g) Retener indebidamente dinero, herramientas o equipo que deben ser entregados al finalizar la jornada.
- h) Expedir comprobantes de pago en blanco o cifras adulteradas.
- i) Usar las instalaciones para guardar objetos ajenos
- j) Ser causante por negligencia o abandono de daños al patrimonio del Desembarcadero.

Artículo 27°.- Se aplicará la sanción de suspensión cuando el trabajador reincida en una de las faltas mencionadas en el artículo anterior. Primero se suspenderá por tres días. Si el trabajador reincide en la misma falta, la suspensión será de 15 días.

Artículo 28°.- Se aplicará la sanción de despido por las siguientes faltas graves de acuerdo a la normatividad vigente;

- a) El incumplimiento injustificado de las obligaciones de trabajo, la reiterada resistencia a las órdenes de sus supervisores relacionadas con sus labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo y de Seguridad Industrial, debidamente aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo, que en todos los casos, revistan gravedad.
- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de su labor, sea del volumen o calidad de producción salvo los casos no atribuibles al trabajador; siempre que previamente sea verificado por los servicios inspectores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- c) La utilización o disposición de los bienes o servicios del centro de trabajo de los que se encuentren bajo su custodia en perjuicio del empleador y en beneficio propio o de terceros.

- d) El uso o entrega a terceros de procedimientos de fabricación considerados secretos, así como información de igual naturaleza.
- e) La realización de actividades idénticas a las que ejecuta por el empleado atrayéndose la clientela de este sin su autorización escrita; así como proporcionar intencionalmente información falsa al empleador causándole perjuicio.
- f) La concurrencia reiterada al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes y aunque no sea reiterada, aunque por la naturaleza de la función o del trabajo que desempeña revista excepcional gravedad. La Autoridad Policial presentará su concurso para coadyuvar en la verificación de tales hechos, los que hará constatar en el atestado respectivo, la negativa del trabajador de someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado.
- g) Las ausencias injustificadas por más de tres días consecutivos o las ausencias injustificadas no consecutivas por más de cinco días en un período de treinta días calendario o más de quince días en un período de ciento ochenta días calendario.
- h) Incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento grave de palabra en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de sus compañeros de labor, dentro del centro de trabajo o fuera, cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral.
- i) Causar intencionalmente graves daños materiales en los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos y documentación.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES FINALES

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado a solicitud de la Junta Directiva previa autorización del PRODUCE.

Anexo N° 7

Reglamento de Uso y Operatividad

El Reglamento de Uso y Operatividad de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, es el siguiente:

TITULO I :	ASPECTOS GENERALES
CAPITULO I:	NATURALEZA, FINALIDAD Y ALCANCE
TITULO II :	DEL GREMIO, LA ADMINISTRACIÓN, LA INFRAESTRUCTURA
CAPITULO I :	DEL GREMIO DE PESCADORES
CAPITULO II :	DE LA ADMINISTRACIÓN
CAPITULO III:	DE LA INFRAESTRUCTURA
TITULO III :	DE LA VENTA DE LOS SERVICIOS Y TARIFAS
CAPITULO I :	VENTA DE SERVICIOS
CAPITULO II :	DE LOS USUARIOS Y DIRECTIVAS DE TARIFAS
CAPITULO IV :	DE LA OPERATIVIDAD DEL DESEMBARCADERO
CAPITULO I :	DEL ACCESO AL DESEMBARCADERO
CAPITULO II :	DEL PERSONAL OPERATIVO
CAPITULO III:	DE LAS PROHIBICIONES Y SANCIONES
CAPITULO V :	DISPOSICIONES FINALES

REGLAMENTO DE USO Y OPERATIVIDAD DE LOS DESEMBARCADEROS PESQUEROS ARTESANALES.

TITULO I.

ASPECTOS GENERALES.

CAPITULO I

Naturaleza, finalidad y alcance

Artículo 1° Mediante Convenio suscrito entre el Ministerio de la Producción – PRODUCE, FONDEPES y las “ORGANIZACIONES SOCIALES DE PESCADORES ARTESANALES, se otorga en calidad de cesión y uso, la Administración de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales a las referidas Organizaciones Sociales, en el cual se determina las obligaciones, atribuciones, competencia de cada una de las partes.

Artículo 2° La finalidad del presente Reglamento, es preservar el buen estado de la Infraestructura de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales para brindar a los usuarios un adecuado servicio donde prime el orden y las condiciones higiénicas sanitarias.

Artículo 3° El alcance, será de aplicación para la Administración de los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, personal operativo y usuarios en general comprendidos dentro de esta actividad.

TITULO II

Del Gremio, la Administración, la Infraestructura

CAPITULO I

Del Gremio de Pescadores

Artículo 4° La Organización Social de Pescadores Artesanales-OSPA, se constituye como órgano de Dirección, siendo responsable del buen funcionamiento de los servicios, equipos e instalaciones y el manejo económico del Desembarcadero y a través de su Consejo Directivo, el Comité de Fiscalización y la Administración.

CAPITULO II

De la Administración

Artículo 5° La Administración del Desembarcadero, es el Órgano Ejecutivo responsable de gestionar el uso adecuado de los servicios, para lo cual hará cumplir las normas de seguridad, higiene y disciplina, estando facultado a suspender al usuario que incumpla cualquiera de las normas antes indicadas y hacer las denuncias correspondientes ante la autoridad competente.

CAPITULO III

De la Infraestructura

Artículo 6° Los Desembarcaderos comprenden: Un Muelle Espigón, para el desembarque de productos hidrobiológicos, Zona de lavado, eviscerado y fileteado. Zona de Estacionamiento de vehículos, entre otros. Su uso está orientado principalmente al desembarque y comercialización de productos hidrobiológicos.

TITULO III

DE LA VENTA DE LOS SERVICIOS Y TARIFAS

CAPITULO I

Venta de Servicios

Artículo 7° Los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales, brindan los siguientes servicios:

SERVICIO DE USO DE MUELLE

SERVICIOS A COMERCIANTES

SERVICIOS DE ESTADÍA DE VEHÍCULOS

SERVICIOS DE VENTA DE COMBUSTIBLE

SERVICIO DE VENTA DE HIELO

SERVICIOS HIGIÉNICOS.

Artículo 8° EL SERVICIO DE USO DE MUELLE, se realizará en estricto orden de llegada, para lo cual un operario verificador constatará el volumen de descarga de productos hidrobiológicos e identificará al proveedor, armador destinatario de la carga, informando a su vez al Operario Facturador.

Artículo 9° EL SERVICIO A COMERCIANTES, el usuario recepcionará los productos hidrobiológicos y los trasladará hasta la zona de manipuleo y pozas de lavado, posteriormente los estibarán en los camiones isotérmicos, previa coordinación con el Operario Verificador, para que este a su vez informe al Operario Facturador, sobre el pago por los servicios utilizados.

Artículo 10° SERVICIOS DE ESTADÍA DE VEHÍCULOS, los vehículos permanecerán en las instalaciones del Desembarcadero, cuando lo solicite el usuario y está sujeto al pago por día de permanencia, como lo establezca la Directiva de Tarifas.

El usuario coordinará con el Operario Verificador y este a su vez con el Facturador para el cobro respectivo.

Artículo 11° SERVICIOS DE VENTA DE COMBUSTIBLE, el usuario efectuará pago en efectivo al Operario Facturador, entregándole a su vez el comprobante de pago para que el Operario del Grifo, despache el combustible.

Artículo 12° SERVICIO DE VENTA DE HIELO, el usuario efectuará pago en efectivo al Operario Facturador, entregándole a su vez el comprobante de pago para que el Operario de la Planta de Frío, realice el despacho correspondiente.

Artículo 13° SERVICIOS HIGIÉNICOS, el usuario realizará el pago directamente al encargado de estos servicios.

CAPITULO II

De los Usuarios y Directiva de Tarifas

Artículo 14° Los usuarios tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento, en el uso y demanda de los diversos servicios.

Artículo 15° Los usuarios que demanden los servicios del Desembarcadero, deberán efectuar el pago por dichos servicios acorde a la Directiva de Tarifas vigentes, aprobada por la Dirección General de Pesca Artesanal.

Artículo 16° La venta por los servicios que brinda el Desembarcadero es cobrado a los usuarios al contado por la Administración del Desembarcadero Pesquero Artesanal.

Artículo 17° Las pozas de lavado y mesas de eviscerados y fileteados, están al servicio exclusivo de los comerciantes minoristas, mayoristas y pescadores, quienes pagarán la tarifa establecida, en estricto orden de llegada.

TITULO IV

DE LA OPERATIVIDAD DEL DESEMBRACADERO

CAPITULO I

Del Acceso al Desembarcadero

Artículo 18° El acceso a las instalaciones del Desembarcadero durante las faenas de trabajo quedan restringidos exclusivamente al personal Administrativo y Operativo, a los usuarios, estibadores, armadores artesanales, personal de seguridad, los verificadores de productos y los comerciantes, todos ellos debidamente acreditados.

Artículo 19° El personal de Vigilancia solicitará su documento de identidad del usuario, entregándole una Tarjeta de “Visitante”, numerada el cual lo colocará en un lugar visible de la solapa, en tanto dure su permanencia en el Desembarcadero.

Artículo 20° En caso de ingreso de vehículos, el personal de Vigilancia solicitará al conductor la Tarjeta de Propiedad del vehículo, así como el documento de identidad del mismo y de sus acompañantes, entregándole una Tarjeta de “Visitante”, numerada el cual lo colocará en un lugar visible del parabrisas del vehículo, en tanto dure su permanencia en el Desembarcadero

.

CAPITULO II

Del Personal Operativo

Artículo 21° El “**OPERARIO VERIFICADOR**”, es el encargado de verificar los precios de venta y los volúmenes comercializados en las cámaras isotérmicas, asimismo otros datos de interés que se requiera, cumpliendo con las indicaciones dadas por el Administrador.

Artículo 22° El “**OPERARIO FACTURADOR**”, es el encargado de facturar y verificar la venta por los servicios que demanden los usuarios, al momento de cancelarlos, así como otros datos de interés que se requiera, cumpliendo con las indicaciones dadas por el Administrador.

Artículo 23° El “**PERSONAL DE SEGURIDAD**”, es el encargado de velar por la seguridad de los activos del Desembarcadero (Equipos, maquinarias e instalaciones), así como controlar el ingreso y salida de los usuarios y vehículos.

Artículo 24° El “**PERSONAL DE LIMPIEZA**”, es el encargado de mantener un nivel adecuado de limpieza en las instalaciones del Desembarcadero a fin de que estas actividades se realicen en óptimas condiciones de higiene, saneamiento y salubridad.

CAPITULO III

De las Prohibiciones y Sanciones

Artículo 25° Las acciones que se detallan en el presente artículo serán materia de sanción por cuanto su incumplimiento atenta contra el proceso de comercialización basado en conceptos de salubridad e higiene y ocasionan perjuicios en la infraestructura del Desembarcadero y a la salud pública.

- a. En el Desembarcadero sólo se efectuarán transacciones comerciales y relacionadas con el que hacer de las actividades artesanales.
- b. Ninguna persona que no esté autorizada podrá ingresar al Desembarcadero y por tanto no podrá hacer uso de las pozas de lavado y mesas de eviscerado y fileteado.
- c. Queda terminantemente prohibido depositar y lavar en el piso, todo tipo de productos hidrobiológicos.
- d. En ningún caso se utilizará las pozas de lavado y las mesas de eviscerados y fileteados para otros usos.
- e. Queda prohibido comer, beber y escupir dentro del Desembarcadero, así como botar basura, vísceras y cualquier otro desecho en el piso.
- f. Queda prohibido el ingreso de animales a las instalaciones del Desembarcadero.

Artículo 26° En caso de comprobarse incumplimiento reiterado (dos veces) de cualquiera de las normas indicadas en el artículo anterior, el Administrador por informe del Verificador, procederá a llamar la atención en forma escrita y en la siguiente vez suspenderá al usuario, según la

gravedad de la falta, en forma temporal o definitiva de los servicios que presta el Desembarcadero Pesquero Artesanal.

Artículo 27° Queda terminantemente prohibido la venta de recursos hidrobiológicos en tallas menores a lo dispuesto en la normatividad vigente, en periodos de veda y en mal estado de conservación.

DISPOSICIÓN FINAL

El Reglamento de Uso y Operatividad de los desembarcaderos Pesqueros Artesanales podrá ser modificado a solicitud del Consejo Directivo de la Organización Social de Pescadores Artesanales, previa autorización del PRODUCE-DGPA