



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS
PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

AUTOR
GARAY LAURENCIO, PERCY NOEL
ORCID:0009-0003-4441-0503

ASESOR
ESTRADA DÍAZ, ELIDA ADELIA
ORCID:0000-0001-9618-6177

CHIMBOTE-PERÚ
2026



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS

PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 0058-061-2026 DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE TESIS

En la Ciudad de **Chimbote** Siendo las **16:40** horas del día **13** de **Agosto** del **2026** y estando lo dispuesto en el Reglamento de Investigación (Versión Vigente) ULADECH-CATÓLICA en su Artículo 34º, los miembros del Jurado de Investigación de tesis de la Escuela Profesional de **ADMINISTRACIÓN**, conformado por:

PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR Presidente
MUÑOZ AGUILAR ESTUARDO Miembro
LLENQUE TUME SANTOS FELIPE Miembro
Mgtr. ESTRADA DÍAZ ELIDA ADELIA Asesor

Se reunieron para evaluar la sustentación del informe de tesis: **PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026**

Presentada Por :
(2011131160) **GARAY LAURENCIO PERCY NOEL**

Luego de la presentación del autor(a) y las deliberaciones, el Jurado de Investigación acordó: **APROBAR** por **UNANIMIDAD**, la tesis, con el calificativo de **14**, quedando expedito/a el/la Bachiller para optar el TÍTULO PROFESIONAL de **Licenciado en Administración**.

Los miembros del Jurado de Investigación firman a continuación dando fe de las conclusiones del acta:

PELÁEZ VALDIVIESO JOSÉ VÍCTOR
Presidente

MUÑOZ AGUILAR ESTUARDO
Miembro

LLENQUE TUME SANTOS FELIPE
Miembro

Mgtr. ESTRADA DÍAZ ELIDA ADELIA
Asesor



CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

La responsable de la Unidad de Integridad Científica, ha monitorizado la evaluación de la originalidad de la tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026 Del (de la) estudiante GARAY LAURENCIO PERCY NOEL, asesorado por ESTRADA DÍAZ ELIDA ADELIA se ha revisado y constató que la investigación tiene un índice de similitud de 0% según el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Por lo tanto, dichas coincidencias detectadas no constituyen plagio y la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Cabe resaltar que el turnitin brinda información referencial sobre el porcentaje de similitud, más no es objeto oficial para determinar copia o plagio, si sucediera toda la responsabilidad recaerá en el estudiante.

Chimbote, 15 de Octubre del 2026




Mgtr. Roxana Torres Guzman
RESPONSABLE DE UNIDAD DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida profesional. Por estar presente en cada decisión y por no dejarme desistir en los momentos de mayor dificultad. Su guía constante ha sido el pilar que sostuvo este camino hasta el final.

A mi madre, Nemecia Laurencio Rivera, por su amor incondicional, su sacrificio constante y por ser mi principal motivación para seguir adelante en cada momento de mi formación. Por sus palabras de aliento cuando más lo necesité y por creer siempre en mis capacidades. Todo lo que soy y lo que he logrado se lo debo a ella.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, por brindarme la formación académica y los conocimientos necesarios para desarrollarme como profesional competente. Por los espacios de aprendizaje y las herramientas que me permitieron crecer intelectualmente durante toda mi carrera. Mi gratitud por haber sido parte fundamental de este proceso formativo.

A la Municipalidad Distrital de Pucayacu, por abrirme sus puertas, brindarme las facilidades y la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Por la disposición y el tiempo de su personal para atender mis consultas durante todo el proceso. Su colaboración fue clave para hacer posible este trabajo.

Índice General

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice General.....	VI
Lista de Tablas	VIII
Lista de Figuras.....	IX
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
I. Planteamiento del problema	1
II. Marco Teórico	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.3 Hipótesis.....	51
III. Metodología	52
3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación	52
3.2 Población.....	55
3.3 Operacionalización de las variables	57
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.5 Método de análisis de datos	61
3.6 Aspectos éticos	62
IV. Resultados	65
V. Discusión	94
VI. Conclusiones.....	162
VII. Recomendaciones	165
Referencias bibliográficas.....	167
Anexos	179
Anexo 01. Carta de recojo de datos.....	179
Anexo 02. Documento de autorización y aceptación para el desarrollo de la investigación (Ley N°29733)	180
Anexo 03. Declaración Jurada de Integridad Científica y Conflictos de Interés	181
Anexo 04. Formato de consentimiento informado.....	182

Anexo 05. Matriz de consistencia y operacionalización	183
Anexo 06. Ficha de identificación del experto para proceso de validación	188

Lista de Tablas

Tabla 1. Características de reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	65
Tabla 2. Características de desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	67
Tabla 3. Características de bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.....	69
Tabla 4. Características de productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.....	71
Tabla 5. Características de eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	73
Tabla 6. Características de eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	75
Tabla 7. Propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	77

Lista de Figuras

Figura 1. Características de reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	66
Figura 2. Características de desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	68
Figura 3. Características de bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.....	70
Figura 4. Características de productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.....	72
Figura 5. Características de eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	74
Figura 6. Características de eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	76

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general: establecer una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. La metodología fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, transversal; con una población y muestra censal de 22 trabajadores; para recopilar información se aplicó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario de 20 ítems, de los cuales 10 ítems fueron para la variable 1 y 10 ítems para la variable 2 de 10 en escala de Likert . Los resultados para la gestión del talento humano, fueron: el 54.55% indicó que a veces la municipalidad aplica políticas de reclutamiento formales, el 59.09% señaló que a veces se implementan programas de capacitación, el 50.00% indicó que a veces se conserva el conocimiento institucional, el 59.09% señaló que a veces se provee de los equipos necesarios y el 54.55% indicó que a veces se motiva al personal. Respecto al desempeño organizacional, el 40.91% señaló que solo a veces los recursos presupuestales se administran responsablemente. Se concluye que se encontraron problemas en el reclutamiento, la capacitación, la gestión del conocimiento y el bienestar laboral, además de un riesgo latente en la eficiencia presupuestal; por ello, se estableció una propuesta de mejora para solucionar estas deficiencias.

Palabras clave: administración pública, gestión del personal, gobierno municipal

Abstract

The general objective of the research was to establish a proposal for improving human talent management for organizational performance in the District Municipality of Pucayacu, Huánuco, 2026. The methodology was applied, with a quantitative approach, descriptive level of proposal and non-experimental, cross-sectional design; with a census population and sample of 22 workers; to collect information the survey technique was applied and, as an instrument, a questionnaire of 20 items, of which 10 items were for variable 1 and 10 items for variable 2 of 10 on a Likert scale. The results for human talent management were as follows: 54.55% indicated that the municipality sometimes applies formal recruitment policies, 59.09% indicated that training programs are sometimes implemented, 50.00% indicated that institutional knowledge is sometimes preserved, 59.09% indicated that necessary equipment is sometimes provided, and 54.55% indicated that staff are sometimes motivated. Regarding organizational performance, 40.91% indicated that budgetary resources are only sometimes managed responsibly. It was concluded that problems were found in recruitment, training, knowledge management, and employee well-being, in addition to a latent risk to budgetary efficiency; therefore, an improvement proposal was established to address these deficiencies.

Keywords: public administration, personnel management, municipal government

I. Planteamiento del problema

Las entidades públicas son organismos que surgen a partir de las necesidades colectivas de una sociedad y tienen por finalidad garantizar el bienestar de todos los ciudadanos. Estas instituciones, aunque son diversas en su estructura y competencias, comparten el objetivo común de servir al interés público. En ese sentido, la manera en que gestionan a su personal resulta determinante para el cumplimiento de sus funciones. Chavez et al. (2025) señalan que la gestión del recurso humano en el sector público es esencial no solo para garantizar el funcionamiento eficiente de las entidades estatales, sino también para impactar directamente en la satisfacción de los trabajadores, la optimización de los servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, en la práctica, muchas entidades públicas aún enfrentan dificultades importantes en este campo, lo que repercute de manera directa en su capacidad para operar con la eficiencia y la eficacia que la ciudadanía necesita.

A nivel internacional, en el contexto europeo, Simón (2024) en un informe publicado por el Instituto Europeo de Administración Pública, señaló que la gestión de los recursos humanos en las instituciones públicas de la Unión Europea enfrenta desafíos crecientes que se encuentran relacionados con la transformación digital y la sostenibilidad, los cuales exigen transformaciones profundas en sus procesos internos y en las competencias del personal, lo que en muchos casos no se está logrando porque existe resistencia al cambio. En ese sentido, uno de los principales problemas de las entidades públicas, es la dificultad para atraer y retener a las generaciones más jóvenes de servidores públicos que puedan impulsar esa transición, situación que pone en evidencia que cuando la gestión del personal no se adapta a los cambios del entorno, el desempeño institucional se ve comprometido y la capacidad de la administración para servir con calidad a los ciudadanos se deteriora.

En esa línea, Toro y Pulido (2023) identificaron que las entidades del sector público siguen enfrentando deficiencias en la planeación del talento humano. Entre los problemas más frecuentes destacan el desconocimiento de la normativa por parte de los responsables del área, la falta de perfiles profesionales claramente definidos para quienes gestionan el personal y la escasez de un presupuesto destinado a estas funciones. Estas condiciones dificultan un diagnóstico real de las competencias requeridas para el desarrollo institucional.

A ello se suman procesos de comunicación y liderazgo débiles al interior de las organizaciones, que provocan ambigüedad en los roles y limitan la motivación del personal. Como consecuencia, las instituciones públicas europeas que no logran transformar estos procesos corren el riesgo de quedar rezagadas frente a las crecientes demandas de la ciudadanía.

En el ámbito del desarrollo organizacional, Davidescu et al. (2025) realizaron un estudio en el sector público a 27 países de la Unión Europea, analizando las dimensiones de gobernanza, economía y sociedad durante un período extendido, evidenciando que el desempeño del sector público europeo es heterogéneo. En ese sentido, se identificaron avances significativos en la educación, capital humano y la distribución del ingreso, sin embargo el desempeño económico y la estabilidad institucional se mostraron notablemente inferiores en varios Estados miembros de la Unión Europea, lo que refleja brechas importantes en la capacidad de las administraciones públicas para operar con eficiencia y eficacia, lo que ocasiona que el rendimiento institucional se deteriore y la calidad del servicio a la ciudadanía se vea comprometida.

Por su parte, Nemec (2023) analizó el desempeño de las administraciones públicas en los nuevos Estados miembros de la Unión Europea, y encontró que varía ampliamente entre países, con la mayoría de ellos ubicados en posición de "seguidores" respecto a los estándares europeos de desempeño institucional, evidenciando que países como Bulgaria, Croacia y Rumanía se mantienen en los últimos lugares de los rankings de desempeño desde su incorporación a la UE hasta la actualidad, mientras que Hungría y Polonia han caído desde el grupo de mejor desempeño hacia posiciones medias o deficientes. En ese contexto, uno de los problemas más preocupantes es el estancamiento e incluso el retroceso institucional; las prácticas administrativas basadas en la conformidad, la opacidad y la evasión de responsabilidades limitan seriamente la capacidad de las instituciones públicas para mejorar su desempeño de manera sostenida, afectando la productividad, la eficacia y la calidad de los servicios que estas entregan a la ciudadanía.

En el contexto de las economías emergentes de Oriente Medio, Kravariti et al. (2023) estudiaron a una institución gubernamental de Bahréin, mostrando que las prácticas de

gestión del talento humano generan efectos positivos sobre el desempeño del personal, pero su eficacia depende en gran medida del ajuste que estas prácticas tengan con la cultura organizacional y con los sistemas de gestión ya existentes en la entidad. Cuando las prácticas de talento no se alinean con las condiciones reales de la organización, los resultados esperados no se materializan y el personal no responde de la manera que fue prevista. Esta situación refleja que, en el sector público la gestión del talento humano no puede limitarse al diseño de políticas formales, sino que requiere condiciones organizacionales favorables y liderazgos que se muestren comprometidos para generar impacto real sobre la productividad y el funcionamiento institucional.

En México, Figueroa-González et al. (2024) encontraron en una institución pública que, pese a que los trabajadores percibían una gestión del talento humano relativamente adecuada, aun persistían brechas importantes en la preparación y capacitación del personal que limitaban su capacidad para brindar servicios de calidad. Los autores señalaron que la selección del personal y la capacitación laboral son los factores más críticos para alcanzar un desempeño eficiente y orientado al logro de objetivos institucionales. En el caso de la entidad estudiada, se encontraron que las causas más recurrentes de las deficiencias en el rendimiento, eran la falta de una coordinación efectiva entre las áreas y la comunicación deficiente entre los niveles directivos y el personal operativo. Estas debilidades evidencian que una buena intención en la gestión del talento no es suficiente si no se acompaña de acciones concretas en formación y desarrollo, ya que sin esa base el desempeño del personal se estanca y los resultados organizacionales se ven afectados.

En el contexto de América Latina, Mendoza (2023) realizó un estudio en Argentina, donde mostró que las transformaciones aceleradas del entorno global están generando nuevas exigencias sobre la manera en que las instituciones públicas gestionan a su personal, demandando un enfoque que vaya más allá del cumplimiento de normas y reglamentos para orientarse hacia la competitividad y la mejora real del funcionamiento en la institución. El autor señaló que la gestión del talento humano tiene una incidencia directa sobre la eficiencia y el desempeño organizacional de las entidades públicas, de modo que descuidar esta dimensión repercute inevitablemente en la calidad de los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía. Frente a este escenario, el liderazgo ético, accesible y orientado a la equidad se

ha convertido en una condición indispensable para que las estrategias de talento humano generen valor en la organización.

Por su parte, Escudero y Montero (2025) señalan que la administración pública en Ecuador enfrenta desafíos estructurales que afectan directamente la calidad de los servicios y la confianza ciudadana. Entre los factores más recurrentes de ineficiencia se encuentran la desorganización administrativa, la duplicación de las funciones y la insuficiente coordinación entre las instituciones, lo que genera una asignación ineficaz de los recursos y la pérdida de información crítica para la gestión. El estudio resaltó que, la resistencia al cambio sigue limitando la modernización, mientras que la burocracia excesiva obstaculiza la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación del personal. Estas debilidades no solo afectan la eficiencia operativa de las organizaciones públicas, sino que también deterioran la cohesión social y comprometen la gobernanza democrática, ya que la desconexión entre las administraciones y las demandas ciudadanas refuerza la percepción de corrupción y debilita la confianza en las instituciones.

En esa misma línea, en Ecuador, Del Pino y González (2023) identificaron que la municipalidad que estudiaron, presentaba deficiencias en la gestión de su talento humano, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección del personal, los cuales eran calificados como regulares por los propios trabajadores de la institución. La mayoría del personal no había recibido ningún tipo de capacitación, lo cual significaba una desatención importante hacia el desarrollo de las competencias del personal. Esta situación según los autores, repercute directamente en el desempeño de los trabajadores, ya que la falta de formación y de métodos claros para evaluar el rendimiento provoca inconsistencias en el cumplimiento de las funciones. Así mismo, el ambiente de trabajo, la motivación y el reconocimiento también aparecían como factores débiles dentro de la institución, afectando el compromiso del personal con los objetivos organizacionales. Todo ello, revela que cuando los procesos de talento humano no funcionan adecuadamente, la organización va perdiendo su capacidad para operar con eficacia y productividad.

En Colombia, Del Río et al. (2022) identificaron que las organizaciones que no invierten de manera adecuada en la formación laboral de sus trabajadores, que no cuentan

con criterios claros para medir el desempeño del personal y no tienen sistemas de remuneración y compensación bien estructurados, presentan dificultades para alcanzar resultados institucionales que sean sostenibles. El estudio mostró que, las deficiencias en la gestión del talento humano tienen consecuencias directas sobre el desempeño organizacional, ya que cuando el personal no está adecuadamente formado ni evaluado, la productividad decrece y la organización pierde la capacidad para responder con eficacia a las demandas de su entorno, dejando claro que las organizaciones que descuidan esta relación enfrentan dificultades crecientes para generar valor y mantener su competitividad institucional.

A nivel nacional, Rodríguez (2025) analizó la gestión del talento humano en municipalidades distritales de Lima Este y encontró diferencias de capacidad institucional, asociadas principalmente al nivel de educación del personal, la existencia de sistemas de capacitación continua y la coherencia de las estructuras organizativas. En algunos distritos, la gestión del talento se integraba de manera coherente con los procesos de modernización, mientras que en otros, sobre todo en municipios con menores recursos, persistían círculos viciosos difíciles de revertir. Uno de los hallazgos más relevantes fue la brecha entre lo declarado en los instrumentos de planificación y lo que realmente se ejecutaba en términos de fortalecimiento de capacidades del personal. La distancia identificada en el estudio limita el potencial transformador de las políticas de talento humano en los gobiernos locales y deja sin efecto muchas de las estrategias formalmente diseñadas.

En Lima, León y Villanueva (2025) analizaron la gestión del talento humano en una institución pública y encontraron que las entidades que cuentan con prácticas adecuadas en esta materia logran fortalecer su eficiencia, eficacia y calidad del trabajo institucional. Una gestión bien articulada del personal facilita la optimización en el uso de recursos y tiempos, contribuyendo a mejorar los procesos operativos y el logro de los objetivos institucionales. Por el contrario, cuando estas prácticas no son gestionadas de manera estratégica, el rendimiento de la organización se ve comprometido, afecta a la productividad y capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas. En ese sentido, los autores señalan que la gestión del talento humano actúa como un eje central para alcanzar resultados sostenibles en las

organizaciones públicas. Por esta razón su fortalecimiento es una condición necesaria para que las instituciones puedan cumplir con su misión de forma eficiente y eficaz.

En Huaraz, Tuya-Ramírez et al. (2025) identificaron en una institución pública que las debilidades en la gestión del talento humano generan consecuencias directas sobre el comportamiento y el rendimiento del personal. Cuando los procesos de gestión del personal son deficientes, los trabajadores muestran menor motivación, menor compromiso con sus funciones y su conducta afecta negativamente el funcionamiento de la organización. Esta situación impacta sobre la productividad institucional, la eficacia en el cumplimiento de objetivos y la cohesión del equipo de trabajo, debilitando de manera progresiva la capacidad que tiene la entidad para responder a las necesidades de la ciudadanía. Los autores destacan que las instituciones públicas que descuidan la gestión estratégica de su personal, se enfrentan a riesgos concretos de deterioro en su funcionamiento, lo que pone en evidencia la necesidad de diseñar e implementar mejoras integrales en la gestión del personal de los gobiernos locales.

En Junín, Astete et al. (2024) señalaron que en muchas municipalidades los procesos de gestión del talento humano aún presentan debilidades que impiden alcanzar los niveles necesarios para garantizar un desempeño organizacional óptimo. Las deficiencias identificadas se concentraron principalmente en la falta de criterios técnicos para la incorporación del personal, la escasa oferta en las capacitaciones y la falta de mecanismos formales para evaluar el rendimiento de los trabajadores. Estas carencias afectan directamente la capacidad de la institución para responder con eficacia y productividad a las demandas que tiene la población. La situación resulta particularmente preocupante en municipios rurales, donde las capacidades técnicas del personal suelen ser más limitadas y los procesos de selección y desarrollo de competencias presentan mayores fragilidades, lo que compromete la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

A nivel local, la Municipalidad Distrital de Pucayacu, ubicada en la provincia de Leoncio Prado, región Huánuco, es un gobierno local encargado de promover el desarrollo del distrito mediante una gestión eficiente, transparente y participativa. Aunque su misión institucional plantea brindar servicios de calidad a través de una gestión participativa e

innovadora, y su visión aspira a posicionar a Pucayacu como un distrito ordenado y moderno; en la práctica interna la institución no siempre reflejaba estos propósitos.

Se identificó que los trabajadores percibían un manejo del talento humano que no siempre respondía a los criterios técnicos, particularmente en los procesos de incorporación de personal, donde las convocatorias no fueron sustentadas en políticas de reclutamiento establecidas de manera formal. Entre las principales causas de esta situación se encontraron la ausencia de un manual de procedimientos para la selección del personal, la escasa continuidad de los programas de capacitación dirigidos a los trabajadores, y las limitaciones para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por el personal con mayor experiencia, afectando la capacidad de la municipalidad para incorporar y formar personal idóneo, lo que debilita su desempeño frente a las funciones que exige la gestión municipal.

La institución enfrentó también limitaciones que impactaron el bienestar de sus trabajadores. Aunque los valores institucionales destacan el compromiso y el respeto hacia el personal, en la práctica no siempre se contaba con los equipos, materiales y ambientes necesarios para el desarrollo adecuado de las funciones, ni con acciones sostenidas para mantener motivado al personal. La limitada renovación de equipos y mobiliario, sumada a la ausencia de un programa formal de reconocimiento, ha impedido consolidar un clima laboral plenamente favorable, pese al buen nivel de respeto y colaboración que ya se percibía entre los propios trabajadores.

En la investigación, relacionados con la gestión del talento humano se encontraron los siguientes problemas: se reflejó que la aplicación de políticas formales de reclutamiento, así como la implementación de programas de capacitación orientados a mejorar las competencias del personal, se daban solo de manera ocasional. Asimismo, se observó que los mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional se aplicaban con la misma frecuencia irregular, situación que se repetía en la provisión de equipos y materiales de trabajo y en las acciones orientadas a motivar al personal. Estas situaciones han generado un entorno laboral con brechas de formación y de bienestar que disminuyen el compromiso pleno de los trabajadores hacia la institución.

Por otro lado, en cuanto al desempeño organizacional, se identificó que, si bien la municipalidad mostraba un desempeño favorable en la mayoría de sus indicadores de productividad y eficacia, la administración responsable de los recursos presupuestales era percibida de manera dividida por el personal, lo que evidenció un riesgo latente para la eficiencia institucional de la municipalidad. Todo ello reflejaba la necesidad de fortalecer los procesos de gestión del talento humano y de anticiparse a este riesgo en el manejo de los recursos, con el fin de consolidar una gestión municipal más sólida y orientada a resultados.

Por lo anteriormente expresado se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? Y los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuáles son las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuáles son las características del bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuáles son las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuáles son las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuáles son las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? ¿Cuál es la propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026?

La presente investigación tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Para alcanzar el objetivo general se planteó los siguientes objetivos específicos: Describir las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Describir las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Identificar las características del bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Describir las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Identificar las características de la

eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Determinar las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

El presente trabajo se justificó teóricamente porque abordó los fundamentos conceptuales relacionados con la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en el ámbito de los gobiernos locales. La variable gestión del talento humano fue analizada desde tres dimensiones: reclutamiento y selección, desarrollo de competencias y bienestar laboral. El desempeño organizacional, por su parte, se estudió a través de la productividad, la eficiencia y la eficacia de los servidores de la municipalidad. Este sustento teórico permitió no solo comprender mejor la problemática identificada, sino también construir una base conceptual sólida que oriente la propuesta de mejora. Además, los hallazgos que se obtuvieron aportaron nuevos conocimientos sobre el estado de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en los gobiernos locales de contextos rurales. Finalmente, la investigación sirvió como referente para futuros estudios que aborden estas variables en instituciones públicas con características similares a la Municipalidad Distrital de Pucayacu.

Desde el punto de vista práctico, este estudio se justificó porque permitió identificar las principales dificultades que enfrenta la Municipalidad Distrital de Pucayacu en cuanto a la gestión de su talento humano y el desempeño organizacional. En relación con la gestión del talento humano, se encontró que la incorporación del personal no siempre se sustentaba en políticas formales de reclutamiento, que la capacitación se daba de manera esporádica y que la institución aún no contaba con mecanismos sólidos para conservar el conocimiento acumulado por sus trabajadores; a ello se sumaron otras limitaciones en el equipamiento disponible para el desarrollo de las funciones y en las acciones orientadas a motivar al personal. Respecto al desempeño organizacional, se identificó un riesgo latente en la forma en que se administran los recursos presupuestales de la institución. A partir de este diagnóstico, se diseñó un plan de mejora que incluyó el diseño de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección, la elaboración de un plan anual de capacitación, la implementación de un repositorio de gestión del conocimiento institucional,

un plan de mejoramiento de las condiciones laborales, un programa de reconocimiento al personal y el fortalecimiento del seguimiento presupuestal como medida preventiva. Asimismo, los resultados fueron puestos a disposición de las autoridades y funcionarios de la institución para que puedan tomar mejores decisiones en beneficio de la ciudadanía.

En el plano metodológico, la investigación se justificó porque empleó procedimientos científicos rigurosos que garantizaron la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. El estudio fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, lo que permitió caracterizar objetivamente las variables gestión del talento humano y desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu. Se optó por un diseño no experimental de corte transversal, ya que las variables fueron observadas en su contexto natural sin ningún tipo de manipulación por parte del investigador. La población estuvo conformada por los trabajadores nombrados y contratados que figuren en la planilla de la institución, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta. Como instrumento de recolección de datos se elaboró un cuestionario estructurado de 20 ítems, distribuidos en las dimensiones e indicadores de cada variable, utilizando una escala de medición tipo Likert. Este instrumento pasó por un proceso de validación mediante el juicio de tres expertos con título profesional de licenciados en Administración, de los cuales dos de ellos contaban con el grado de Maestría y uno de los expertos el grado de Doctorado en Administración. En cuanto a la confiabilidad, fue comprobada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.7082147 para la variable gestión del talento humano y de 0.7227207 para la variable desempeño organizacional, lo que aseguró su consistencia interna. El cuestionario construido puede ser adaptado y replicado en investigaciones futuras sobre estas variables en otros gobiernos locales con características similares.

II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Variable 1. Gestión del Talento humano

Basurto (2022) en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Titulada: *Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Diez de Agosto*. Tuvo como objetivo general: evaluar la gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Diez de Agosto en 2022. Para ello empleó una metodología de tipo investigativa con enfoque mixto y nivel descriptivo correlacional; para el recojo de información la población muestral estuvo integrada por los funcionarios de la institución, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 23 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 82% de los encuestados consideró que el proceso de selección del personal no es eficiente, frente a solo un 18% que si lo valoró de manera positiva, lo que muestra deficiencias importantes en esa área. El 100% de la población señaló que no existe un proceso de reclutamiento y selección que se haya establecido previamente en la institución, situación que puede generar falencias al momento de incorporar nuevo personal y perjudicar el funcionamiento de la entidad. El 73% afirmó que los nuevos funcionarios no ocupan cargos acordes a su nivel de formación, lo que limita su desempeño desde el momento mismo de su ingreso. Por otro lado, el 91% refirió que las técnicas de reclutamiento utilizadas contribuyen a optimizar los recursos de la entidad, aunque pese a ello el 73% desconoce si existe personal calificado para conducir estos procesos de manera técnica. En cuanto a la rotación, el 100% indicó que no hay un alto índice en la institución, lo que favorece la continuidad del trabajo institucional. Finalmente, el 100% de los encuestados coincidió en que el reclutamiento y la contratación de nuevo personal incide directamente en los resultados del desempeño laboral de los funcionarios, lo que refuerza la importancia de contar con procesos formales y bien estructurados en esta materia. Se concluyó que la gestión del talento humano en la institución presenta debilidades en sus procesos de reclutamiento y selección, lo que ocasiona que los puestos sean ocupados

por personas que no siempre cuentan con el perfil adecuado, afectando negativamente el desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Chele (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Titulada: *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado De El Anegado*. Tuvo como objetivo general: determinar de qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Anegado. Para ello, utilizó una metodología de tipo investigativo con método inductivo, deductivo, bibliográfico y estadístico, mediante el empleo de las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta; para el recojo de información la población muestral fue conformada por 7 funcionarios a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas. Obteniendo los siguientes resultados: el 57% de los encuestados calificó la gestión del talento humano dentro de la institución como buena. El 86% consideró necesario conocer las habilidades y destrezas del personal antes de asignarles funciones. El 71% indicó que las labores asignadas conforme a la planificación se cumplen en su mayoría. Respecto a la capacitación, el 71% señaló que sí se elaboran planes en ese sentido, aunque estos son muy escasos. El 71% indicó no recibir ningún tipo de recompensa por el buen desempeño de sus funciones. El 100% estuvo de acuerdo en que implementar estrategias funcionales mejoraría la gestión y el desempeño laboral. El 43% consideró que mantener un buen clima laboral es la estrategia más importante para mejorar el rendimiento, y el 29% destacó la formación continua como factor clave. Se concluyó que la gestión del talento humano en el GAD es aceptable en términos generales, ya que ha permitido retener al personal y avanzar en el cumplimiento de metas; no obstante, persisten debilidades en la capacitación, la motivación y el bienestar laboral que afectan el rendimiento de los colaboradores y limita la capacidad institucional para desarrollar y retener adecuadamente a su personal.

Variable 2. Desempeño organizacional

Rivera (2025) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Titulada: *Dirección estratégica y desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo*

Descentralizado Municipal del Cantón Chone. Tuvo como objetivo general: analizar la dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Chone. Para ello, utilizó una metodología de enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptiva, bibliográfica, documental y de campo. Se empleó el método inductivo, deductivo, bibliográfico, analítico- sintético y estadístico, mediante el empleo de las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta; para el recojo de información la población estuvo conformada por 16 funcionarios, a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario de preguntas. Obteniendo los siguientes resultados: el 56% de los encuestados calificó el cumplimiento de los objetivos como bueno y solo el 6% como excelente, lo que muestra que las estrategias no se implementan de manera óptima. El 65% reconoció no que no tenía conocimiento suficiente sobre la planificación estratégica, lo que les resta capacidad para implementar las directrices de manera efectiva. El 56% calificó las capacitaciones recibidas como regulares, señalando que no responden a sus necesidades reales. El 38% cuestionó la manera en que los responsables de la gestión estratégica promueven el trabajo en equipo, lo que afecta la productividad del personal. Entre las fortalezas identificadas, se destacó la presencia de un equipo de talento humano comprometido y la percepción de un ambiente laboral positivo. Sin embargo, las debilidades como la ausencia de capacitación adecuada y la asignación de roles basada más en conveniencias que en competencias fueron señaladas como áreas que requieren atención urgente. También se identificaron amenazas relacionadas con la falta de claridad en la dirección estratégica, que podría influir negativamente en el desempeño organizacional si no se toman medidas correctivas. Se concluyó que el GAD de Chone enfrenta una brecha importante entre la planificación estratégica diseñada y su implementación real, además de limitaciones en la capacitación y debilidades en el trabajo en equipo, factores que inciden directamente en el desempeño organizacional de la institución.

Para esta sección, no se encontraron otros estudios que abordaran la variable desempeño laboral con ese término en el contexto internacional revisado. Por ello, se incluyó un antecedente relacionado con el desempeño laboral, entendido como el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores dentro de una entidad pública, el cual constituye un componente esencial del desempeño organizacional en su conjunto.

Ponce (2023) en su tesis para optar el grado de maestro en Administración Pública en la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Titulada: *Gestión de la planificación y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo*. Tuvo como objetivo general: indicar sobre la relación existente entre la capacidad de planificar y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del Cantón Portoviejo. Para ello utilizó una metodología de tipo cualitativa con enfoque descriptivo; para el recojo de información la población estuvo conformada por 21 servidores públicos, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 14 preguntas con cinco alternativas de respuesta. Obteniendo los siguientes resultados: 8 de cada 10 personas encuestadas manifestaron sentirse satisfechas con el servicio brindado por la institución frente a las expectativas del usuario, lo que indica que la entidad cubre de manera aceptable las necesidades con las que llega el ciudadano. El estudio encontró que la evaluación del desempeño laboral cumple un rol imprescindible dentro de las organizaciones, dado que permite identificar al personal más calificado y detectar errores en la estructura y funcionamiento institucional. Se señaló además que la naturaleza humana genera una complejidad particular en la gestión organizacional, por lo que es necesario que quienes conducen el talento humano tengan las habilidades necesarias para mantener al personal motivado y evaluado de forma continua. Se concluyó que el nivel de planificación de las actividades y la claridad en las instrucciones incide directamente en el desempeño laboral del personal, generando mayor interés en los colaboradores por alcanzar los resultados esperados, por eso es indispensable combinar una planificación sólida y flexible con una evaluación constante del desempeño para mantener una gestión pública orientada a resultados.

Antecedentes Nacionales

Variable 1. Gestión del Talento humano

Pari (2023) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Juliaca, Perú. Titulada: *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los servidores en la Municipalidad Distrital de Cabanillas*

- 2022. Tuvo como objetivo general: determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los servidores en la Municipalidad Distrital de Cabanillas en 2022. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional, no experimental de corte transversal; para el recojo de información la población censal fue conformada por 63 servidores de la municipalidad, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 46 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 77.8% de los servidores señaló que existe un nivel regular de gestión del talento humano, siendo el más prevalente, indicando que raras veces se aplican adecuadamente los procesos de búsqueda, selección, compensación, desarrollo y retención del personal. En la dimensión de incorporación de personas, el 55.6% la ubicó en un nivel regular, reflejando que la municipalidad pocas veces realiza convocatorias formales. En el desarrollo de personas, el 58.7% también lo percibió en nivel regular, lo que mostraba que las capacitaciones eran ocasionales. En la retención del personal, el 55.6% lo situó en nivel regular. En el compromiso de continuidad, el 47.6% lo calificó en un nivel bajo, indicando que los servidores no muestran un deseo claro de permanencia. En cuanto al análisis inferencial mostró un coeficiente de correlación de Pearson de 0.485, con un $p = 0.000 < 0.05$, confirmando una relación significativa y moderada entre ambas variables. Se concluyó que una gestión efectiva del capital humano que mejore los procesos de incorporación, compensación, desarrollo y retención puede incrementar el grado de compromiso de los servidores hacia la institución, fortaleciendo su identificación y su vínculo con la organización.

Torre (2023) en su tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Perú. Titulada: *Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022*. Tuvo como objetivo general: determinar la relación entre gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo en 2022. Para ello, utilizó una metodología de tipo básica con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional, no experimental; para el recojo de información la población censal fue conformada por 35 servidores públicos, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 39 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 57.14% de los servidores presentó un

nivel bajo en la gestión del talento humano, el 34.29% un nivel medio y apenas el 8.57% un nivel alto. En la incorporación de talentos, el 45.71% la percibió como ineficiente. En colocación de talentos, el 77.14% la ubicó en un nivel medio. En compensaciones, el 65.71% señaló un nivel medio. En el desarrollo de talentos, el 77.14% lo calificó como de nivel medio. En la retención de talentos, el 62.86% la calificó como ineficiente, siendo la dimensión más crítica. El análisis inferencial confirmó una relación positiva y fuerte entre ambas variables, con un Rho de Spearman de 0.760 y una significancia de 0.000, aceptándose la hipótesis alterna. Se concluyó que en la municipalidad prevalecen niveles bajos y medios de gestión del talento humano en todas sus dimensiones, siendo la retención de talentos la de mayor debilidad, y que una gestión adecuada del talento es una condición indispensable para alcanzar niveles óptimos de productividad en los servidores públicos.

Guevara (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú. Titulada: *Gestión del talento humano y productividad laboral de los servidores de la municipalidad provincial Utcubamba, 2022*. Tuvo como objetivo general: determinar la relación entre la forma en que se administra el talento humano y el rendimiento laboral de los empleados en la Municipalidad Provincial de Utcubamba durante el año 2022. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional; para el recojo de información la población muestral fue conformada por 116 empleados de la municipalidad, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 23 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: en la dimensión de admisión de personal, el 48.30% la ubicó en un nivel medio y solo el 29.30% en un nivel alto. En el desarrollo de personas, el 34.50% la valoró en un nivel medio y el 31.90% en un nivel bajo, evidenciando que las capacitaciones no son constantes y que la línea de carrera no está bien definida. En las compensaciones, el 32.80% la calificó en nivel alto, aunque la mayoría se ubicó en niveles medio y bajo. En cuanto a la productividad, el 41.40% la percibió en un nivel bajo, siendo este el porcentaje más representativo, atribuido al incumplimiento de tareas a tiempo y la presencia de personal con especialidades distintas a las requeridas. En cuanto al análisis inferencial arrojó un coeficiente de correlación de 0.440, lo que indica una correlación positiva moderada entre las variables. Se concluyó que

en la municipalidad predomina un nivel medio de gestión del talento humano, con deficiencias notorias en la incorporación y desarrollo del personal, escasa motivación, alta rotación y recompensas insuficientes, factores que han repercutido directamente en los bajos niveles de productividad de los servidores públicos.

Baldeon y Cerron (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana Los Andes, Perú. Titulada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial Satipo, 2022*. Tuvo como objetivo general: determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Satipo en 2022. Para ello, utilizó una metodología de tipo básico, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional, no experimental; para el recojo de información la población fue conformada por 96 empleados de la municipalidad, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 21 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: en la dimensión de reclutamiento y selección, el 37.50% afirmó que siempre este proceso se lleva a cabo correctamente y el 31.25% casi siempre. En desarrollo y capacitación del personal, el 41.70% señaló que solo a veces existe interés institucional por estas actividades. En cuanto a la gestión del talento humano en general, el 31.30% la percibió como casi siempre adecuada y el 28.10% siempre. En evaluación del personal, la mayoría indicó que casi siempre se realiza, seguida de un 29.20% que señaló que siempre. El análisis inferencial evidenció un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.935 entre gestión del talento humano y desempeño laboral, con $p = 0.000$. Además, la correlación entre gestión del talento y productividad fue de 0.926 y con motivación de 0.949, todas estadísticamente significativas. Se concluyó que existe una relación directa y altamente significativa entre ambas variables, lo que implica que a mejores prácticas de gestión del talento humano, mayor será el desempeño y la productividad del personal, siendo el fortalecimiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación una condición determinante para elevar el desempeño organizacional en la municipalidad.

Gomez (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Ricardo Palma, Perú. Titulada: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la*

Municipalidad Provincial de Andahuaylas- Perú, 2025. Tuvo como objetivo general: determinar la relación existente entre ambas variables, con el propósito de identificar cómo la gestión adecuada del personal repercute en la eficiencia y el desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en 2025. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño correlacional, no experimental; para el recojo de información la población fue conformada por 206 empleados de la municipalidad, de los cuales se seleccionó una muestra de 135 participantes, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: en la dimensión de reclutamiento, el 71.11% consideró que la municipalidad cuenta con un nivel de difusión suficiente para atraer postulantes adecuados, y ese mismo porcentaje indicó que el proceso cubre las vacantes dentro del tiempo establecido. En el diseño de puesto, el 65.19% señaló conocer con claridad las funciones que le corresponden, y el 61.48% percibió que las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas. En selección, el 66.67% indicó que el potencial de desempeño de los postulantes es un criterio esencial dentro del proceso. En seguimiento, el 54.81% consideró que el monitoreo de tareas garantiza un control efectivo del trabajo. El análisis inferencial arrojó un coeficiente de contingencia de 0.441, con una significación asintótica menor a 0.001, lo que evidencia una relación fuerte y significativa entre las variables. Se concluyó que la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con el desempeño laboral de los servidores públicos, confirmando que los procesos de reclutamiento, diseño de puesto, retención y seguimiento son determinantes para el logro de los objetivos institucionales.

Variable 2. Desempeño organizacional

Lojas (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024.* Tuvo como objetivo general: establecer una propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del Gobierno Regional de Tumbes en 2024. Para

ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población fue censal conformada por 53 empleados, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 30 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 83% indicó que siempre cumple con las tareas encomendadas y el 81% que siempre termina su trabajo oportunamente. El 70% señaló que siempre realiza un volumen elevado de trabajo y el 81% que hace uso racional de los recursos disponibles. El 83% señaló que no requiere supervisión frecuente y el 70% que demuestra profesionalismo en el trabajo. El 79% indicó ser siempre cortés ante los usuarios y el 70% brindar orientación adecuada. El 83% señaló que siempre tiene capacidad para resolver problemas y el 81% que propone ideas para mejorar procesos. El 72% indicó que siempre se identifica con los objetivos del equipo y el 66% que trabaja fluidamente con sus compañeros. El 68% señaló que siempre se preocupa por alcanzar las metas y el 70% que siempre cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones. Se concluyó que el desempeño organizacional presenta niveles favorables en la productividad, trabajo en equipo y profesionalismo; no obstante, la sobrecarga laboral identificada en el 70% representa una amenaza real para la sostenibilidad de ese desempeño, ya que puede generar un desgaste progresivo y afectar la calidad de los resultados institucionales a mediano plazo.

Díaz (2025) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*. Tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Manantay en 2024. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población conformada por 125 empleados y una muestra de 115, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 100% de los trabajadores indicó que siempre demuestra eficacia cumpliendo con los objetivos

programados por la municipalidad. Ese mismo porcentaje señaló demostrar eficiencia mediante el uso óptimo de los recursos. El 100% indicó que la municipalidad aplica métodos de autoevaluación del desempeño y que evalúa el cumplimiento de metas a través de la gestión por objetivos. El 75% afirmó mantener siempre una comunicación asertiva ante los conflictos. Sin embargo, el 100% señaló que nunca se evalúan las competencias mediante la evaluación de 360 grados, y el 87.50% indicó sufrir siempre una sobrecarga laboral que afecta su salud mental. Se concluyó que la productividad en la sub gerencia muestra características altamente favorables, ya que la totalidad del personal cumple los objetivos programados y hace uso eficiente de los recursos disponibles; no obstante, la sobrecarga laboral y la falta de evaluación de competencias representan condiciones que, de no atenderse, podrían comprometer el desempeño organizacional de la institución a mediano plazo.

Reyes (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026*. Tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, en 2026. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población conformada por 125 empleados y una muestra de 115, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 48.70% señaló que casi siempre se cumplen las metas institucionales planteadas en la planificación anual. El 40.87% indicó que solo a veces la institución optimiza adecuadamente el presupuesto institucional. El 33.04% señaló que casi nunca se cumplen los tiempos establecidos en los procesos internos. El 34.78% indicó que casi nunca la institución reduce los reprocesos en las actividades administrativas. El 42.61% señaló que solo a veces la institución promueve la coordinación interáreas para el logro de los objetivos. El 38.26% indicó que solo a veces los usuarios perciben satisfacción con los servicios brindados, y ese mismo porcentaje que casi nunca la

institución fortalece la confianza de la ciudadanía en sus servicios. El 45.22% señaló que solo a veces la institución garantiza el acceso equitativo a los servicios que ofrece. Se concluyó que la institución evidencia debilidades importantes en el desempeño organizacional, siendo las más críticas la optimización del presupuesto, el cumplimiento de los plazos, la reducción de reprocesos y la satisfacción del usuario, lo que motivó una propuesta integral en torno al fortalecimiento del liderazgo participativo, la digitalización de servicios y la implementación de mecanismos de coordinación interáreas.

Rojas (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora del compromiso laboral para el desempeño organizacional en el área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Pangoa, Satipo, Junín, 2026*. Tuvo como objetivo general: establecer una propuesta de mejora del compromiso laboral para el desempeño organizacional en el área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital Pangoa, Junín en 2026. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población fue conformada por 13 empleados, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 61.54% indicó que siempre cumple sus tareas con disciplina y compromiso. El 53.85% señaló que casi siempre realiza su trabajo con precisión y sin errores significativos, y ese mismo porcentaje indicó que casi siempre contribuye al logro de los objetivos institucionales, planifica sus actividades dentro de la jornada y completa sus tareas en los tiempos programados. Más del 46.15% señaló que siempre comparte información con sus compañeros para evitar la duplicidad de funciones. En cuanto al compromiso, el 38.46% señaló que solo a veces la municipalidad brinda apoyo y buen trato en el entorno laboral, y el 30.77% que solo a veces siente que su trabajo es valorado por la administración. El 38.46% indicó que solo a veces tiene intención de permanecer en el área, evidenciando una baja intención de permanencia. En el plano normativo, el 53.85% afirmó que siempre cumple sus responsabilidades por convicción ética, aunque el 38.46% consideró que las normas institucionales son legítimas y apropiadas solo a veces. Se concluyó que el desempeño organizacional presenta características

favorables en la disciplina y el cumplimiento de tareas, pero con brechas en el compromiso laboral, que evidencia un vínculo institucional débil, baja intención de permanencia y una percepción limitada sobre la legitimidad de las normas, lo que motivó una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento del compromiso mediante el liderazgo, reconocimiento e incentivos.

Vega (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la unidad de gestión educativa local de Huaraz, Áncash, 2025*. Tuvo como objetivo general: Establecer una propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaraz, Áncash en 2025. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población fue conformada por 53 empleados y la muestra por 41, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 56.10% señaló que casi siempre los directivos ejercen una autoridad justa orientada hacia los objetivos institucionales. El 48.78% indicó que solo a veces se logran los objetivos planteados en la planificación. El 34.15% señaló que solo a veces se realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados. El 43.90% indicó que solo a veces los servicios cumplen con las expectativas de los usuarios. El 41.46% señaló que casi siempre los recursos institucionales se utilizan de manera óptima. El 39.02% consideró que casi siempre los procesos administrativos se gestionan eficientemente. Se concluyó que la institución presenta avances en la alineación de actividades con sus objetivos, pero con limitaciones en el logro de resultados, la evaluación de los mismos y la respuesta a las expectativas ciudadanas, lo que motivó una propuesta de mejora orientada a fortalecer los mecanismos de seguimiento, la planificación participativa y la optimización de recursos para garantizar una mayor eficacia en el cumplimiento de las metas institucionales.

Quispe (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño*

organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026. Tuvo como objetivo general: establecer una propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas en 2026. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población fue conformada por 138 empleados y la muestra por 90, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 30 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 47.78% señaló que casi siempre el personal demuestra productividad adecuada en sus funciones, y ese mismo porcentaje indicó que casi siempre se cumplen las actividades del Plan Operativo Institucional. El 53.33% indicó que casi siempre los proyectos municipales se ejecutan conforme a lo programado, y el 47.78% que casi siempre se logran los objetivos estratégicos planteados. El 47.78% señaló que casi siempre se cumplen los plazos administrativos. El 42.22% indicó que siempre se realiza rendición de cuentas de manera periódica y transparente. El 47.78% señaló que casi siempre la institución cumple con las normas y disposiciones legales vigentes. Sin embargo, el 40.00% indicó que solo a veces existen mecanismos efectivos para la prevención de irregularidades, y el 41.11% que solo a veces los recursos institucionales se aprovechan de forma óptima. Se concluyó que el desempeño organizacional presenta avances en cuanto a la productividad y el cumplimiento de metas, pero persisten limitaciones en la eficiencia administrativa vinculadas al uso deficiente de las herramientas tecnológicas y procesos burocráticos lentos, por lo que la propuesta de mejora se orientó a modernizar los sistemas informáticos y fortalecer la atención ciudadana mediante plataformas digitales accesibles.

Para esta sección se incluyó un antecedente relacionado con el desempeño laboral, entendido como el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores dentro de una entidad pública, el cual constituye un componente esencial del desempeño organizacional en su conjunto.

Guillen (2026) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025.* Tuvo como objetivo

general: Establecer una propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro en 2025. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de propuesta y diseño no experimental, de corte transversal; para el recojo de información la población muestral conformada por 12 trabajadores municipales, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 83.34% indicó que siempre practica el respeto mutuo en el trato con colegas y superiores. El 75% señaló que siempre refleja vocación de servicio al priorizar las necesidades de los ciudadanos, y ese mismo porcentaje afirmó que siempre cumple con el Plan Operativo Institucional. El 58.33% indicó que siempre asegura el cumplimiento de metas mediante la coordinación y el esfuerzo conjunto. El 75% afirmó que siempre percibe el impacto positivo de la gestión municipal en la comunidad. Sin embargo, el 75% señaló que casi nunca demuestra agilidad para completar sus tareas de forma rápida, y el 66.67% que casi nunca logra mantener tiempos de atención adecuados ante las solicitudes de los usuarios. El 58.33% indicó que solo a veces cumple puntualmente con las tareas asignadas, y ese mismo porcentaje que a veces mantiene su puntualidad en su jornada laboral. El 66.66% señaló que casi nunca participa en las actividades institucionales. Se concluyó que el área administrativa muestra valores favorables en el respeto y vocación de servicio, pero presenta debilidades en la responsabilidad, puntualidad y agilidad en la atención al usuario, lo que motivó una propuesta orientada a fortalecer la cultura organizacional mediante programas de capacitación, reconocimiento e incentivos para elevar el desempeño organizacional.

Antecedentes Regionales

Variable 1. Gestión del Talento humano

Aguilera (2023) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de Huánuco. Titulada: *La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Uchiza, 2023*. Tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Uchiza en 2023. Para ello, utilizó una

metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, no experimental; para el recojo de información la población censal fue conformada por 97 funcionarios de la municipalidad, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 46.4% de los funcionarios consideró que la estructura organizacional de la municipalidad siempre es clara y eficiente en la delegación de responsabilidades. El 54.6% indicó que casi siempre se siente motivado en su puesto laboral. El 43.2% señaló que los procesos de selección del personal son siempre rigurosos y analíticos en sus criterios. El 37.1% afirmó que casi siempre se realiza un reclutamiento externo de manera transparente y justa. Sin embargo, el 51.5% señaló que solo a veces participa en programas de capacitación implementados por la municipalidad, evidenciando limitaciones en el desarrollo del personal. En cuanto al análisis inferencial, arrojó una correlación de Pearson de 0.973, lo que indica una correlación positiva muy alta entre la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Se concluyó que una adecuada gestión del talento humano que garantice condiciones laborales apropiadas, promueva la capacitación continua y fortalezca la motivación del personal genera mayor compromiso de los funcionarios hacia la institución, siendo la capacitación y las condiciones de trabajo los factores que tienen mayor influencia en el compromiso institucional.

Variable 2. Desempeño organizacional

Eugenio (2024) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad de Huánuco, Perú. Titulada: *Clima laboral y desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, región Huánuco 2023*. Tuvo como objetivo general: determinar de qué manera se relaciona el clima laboral con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco. Para ello, utilizó una metodología de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, no experimental; para el recojo de información la población fue conformada por 437 empleados de la municipalidad, de los cuales se seleccionó una muestra de 78 participantes, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 20 ítems en escala de Likert. Obteniendo los siguientes resultados: el 36% de los colaboradores indicó estar de acuerdo

con que son productivos en su área de trabajo y el 24% muy de acuerdo, aunque el 19% se mantuvo indeciso. El 37% señaló estar muy de acuerdo con que su desempeño laboral es eficiente y el 33% de acuerdo, con un 23% indeciso. El 37% indicó estar de acuerdo con sentirse identificado con la municipalidad, y el 34% de acuerdo con que su nivel de productividad es óptimo. Sin embargo, en comunicación con superiores, el 23% estuvo muy en desacuerdo y el 21% en desacuerdo, con un importante 27% que se mantuvo indeciso. En la comunicación interna, el 24% se mostró indeciso sobre si es clara y precisa. En las condiciones físicas de trabajo, el 26% se mantuvo indeciso y el 36% entre muy en desacuerdo y en desacuerdo. En los planes de prevención de riesgos laborales, el 27% estuvo muy en desacuerdo y el 21% en desacuerdo. En cuanto al análisis inferencial reveló una correlación de $r = 0.653$, indicando una correlación moderada alta entre el clima laboral y el desarrollo organizacional. Se concluyó que el clima laboral incide de forma significativa en el desarrollo organizacional de la municipalidad, siendo la comunicación interna y las condiciones físicas de trabajo las dimensiones que tienen mayores debilidades, y que su mejora es una condición necesaria para fortalecer la productividad y el desempeño del personal en instituciones municipales de la región de Huánuco.

2.2 Bases teóricas

Variable 1. Gestión del Talento Humano

Según Quispe y Contreras (2025) la gestión del talento humano en las organizaciones públicas se ha convertido en un factor estratégico para el desarrollo institucional. Desde esta perspectiva, implica un conjunto de procesos orientados a incorporar, desarrollar, motivar y retener al personal con las competencias necesarias para responder a los desafíos del entorno. Cuando estas prácticas se gestionan estratégicamente, mejoran ampliamente la eficacia de los servicios y la sostenibilidad de la organización, ya que el talento humano bien gestionado es el principal recurso para cumplir los objetivos institucionales.

Huaraca-Carhuaricra (2023) por su parte, señala que la gestión del talento se trata de una iniciativa estratégica que busca atraer, desarrollar y retener a los trabajadores que cuentan con mayor potencial, con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible para

la organización. Así mismo, indica que este proceso ha evolucionado desde un enfoque operativo hacia uno centrado en la creación de valor a través del capital humano, lo que implica que se integren los procesos de selección, formación y desarrollo en una estrategia coherente. En ese sentido, la gestión del talento no puede limitarse al reclutamiento, sino que debe garantizar condiciones que permitan al personal desarrollarse, comprometerse y permanecer en la institución.

Farro y Nauca (2022) sostienen que la gestión del talento humano es el conjunto de acciones y estrategias que una organización implementa para identificar, potenciar y fidelizar las habilidades y competencias de sus trabajadores. Resaltan que el éxito o fracaso de cualquier organización depende en gran medida de cómo se gestiona y retiene al personal, ya que son las personas quienes, con sus conocimientos y sus destrezas, hacen posible el logro de los objetivos institucionales. Agregan que una buena gestión debe ir acompañada de un trato equitativo, incentivos claros y capacitaciones periódicas para que puedan fortalecer la identidad y el compromiso del trabajador con la organización.

En ese sentido, se entiende que la gestión del talento humano son los procesos que tiene una organización para planificar, incorporar, desarrollar y retener a su personal, buscando que cada colaborador tenga las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Destacando que una gestión efectiva del talento humano, implica crear las condiciones favorables para que las personas puedan crecer y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Importancia de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Pibaque y Mera (2025) señalan que a nivel mundial la gestión del talento humano ha sido reconocida como un factor crítico para garantizar el éxito organizacional en un entorno competitivo, ya que una adecuada gestión de los recursos humanos permite a las organizaciones mejorar el compromiso, la productividad y la retención de sus colaboradores, influyendo directamente en su desempeño laboral. Gestionar el talento ha cobrado especial importancia en las últimas décadas por la globalización y los avances tecnológicos que la han transformado en un proceso estratégico, donde los enfoques

modernos destacan el papel del talento como un recurso clave para la innovación y la ventaja competitiva de las instituciones.

Según Calle et al. (2024) señalan que en el ámbito de la administración pública la gestión del talento humano tiene una importancia ampliamente reconocida, estableciéndose como un componente fundamental para el éxito y la efectividad de las entidades gubernamentales, donde el capital humano se posiciona como el activo intangible más valioso. Los autores destacan además que el desarrollo del capital humano en el sector público constituye un componente esencial para fortalecer el crecimiento profesional y personal de quienes conforman la administración pública, lo que se traduce directamente en mejores resultados institucionales y en una mayor capacidad de respuesta ante las demandas de la ciudadanía.

Dicho esto, la importancia de la gestión del talento humano radica en permitir a las instituciones públicas contar con el personal adecuado, comprometido y capacitado para cumplir sus funciones con eficiencia. Sin una gestión adecuada del personal, las entidades difícilmente pueden responder a las demandas de la ciudadanía ni alcanzar sus objetivos institucionales, por lo que su fortalecimiento continuo es una condición indispensable para cualquier organización que aspire a mejorar sus resultados.

Características de la Gestión del Talento Humano

Quispe y Contreras (2025) identifican como características centrales de la gestión estratégica del talento humano en el sector público la orientación hacia el desarrollo y la inclusión del personal, la implementación de procesos meritocráticos en la selección y promoción, y la generación de entornos laborales equitativos y productivos. Los autores señalan que la falta de competencias blandas, junto con deficiencias en transparencia y meritocracia, limita la competitividad del sector público, y que la retención del talento requiere estrategias integrales que aborden aspectos personales, profesionales y sociales, incluyendo el fortalecimiento de las competencias, incentivos económicos y apoyo al personal en distintas dimensiones de su vida laboral.

Chavez et al. (2025) complementan señalando que la gestión del recurso humano en el sector público se ha caracterizado históricamente por abordar estrategias de reclutamiento, selección, formación, motivación y retención del personal, considerando aspectos técnicos, operativos, éticos, legales y de responsabilidad social. Los autores destacan que su fin último es optimizar el uso de los recursos humanos para alcanzar las metas institucionales y satisfacer las necesidades de la sociedad, y que una característica esencial de una gestión eficaz es que el desempeño y la capacitación del personal sean considerados como los factores determinantes de la efectividad de las acciones gubernamentales.

Considerando los aportes anteriores, la gestión del talento humano se caracteriza por ser un proceso estratégico, continuo e integrado que abarca desde la incorporación del personal hasta su desarrollo y retención, teniendo criterios de mérito, transparencia y orientación al logro institucional. Sus principales rasgos son la formación permanente del personal, la evaluación del desempeño, la generación de condiciones de bienestar y el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Dimensión 1. Reclutamiento y selección

Valdez et al. (2025) señala que el reclutamiento y la selección de personal son un proceso clave dentro de la gestión organizacional, se encuentran orientados a identificar y elegir a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de la institución. Este proceso implica desde la difusión de las vacantes hasta la evaluación de competencias, habilidades y perfil de los postulantes, buscando que la persona seleccionada sea la que mejor se ajuste al puesto. Por eso, una adecuada implementación de este proceso garantiza que las organizaciones cuenten con el personal idóneo para alcanzar sus metas.

Piedra et al. (2023) definen el reclutamiento y selección como el conjunto de procedimientos sistemáticos que una organización debe ejecutar para atraer, evaluar e incorporar al personal que reúne los requisitos técnicos y personales necesarios para un determinado puesto. Los autores enfatizan que este proceso debe estar alineado con la estrategia institucional, ya que de él depende en gran medida la calidad del capital humano que ingresa a la organización. Señalan además que la transparencia y el criterio meritocrático son condiciones indispensables para que el proceso sea legítimo y efectivo.

Por ello, se entiende que el reclutamiento y selección es el proceso mediante el cual una organización convoca, evalúa y elige a las personas más aptas para ocupar un puesto de trabajo, considerando sus competencias, su formación y potencial. Su correcta aplicación es determinante para asegurar que el personal que se incorpore pueda desempeñarse de manera eficiente y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Indicador 1. Políticas de reclutamiento

Valdez et al. (2025) señalan que las políticas de reclutamiento son las directrices formales que establece una organización para regular la manera en que se buscan y convocan a los candidatos para cubrir sus vacantes. Estas políticas determinan los canales de difusión, los requisitos mínimos y los criterios de elegibilidad que deben cumplir los postulantes, dotando al proceso de un marco normativo claro que reduce la discrecionalidad y favorece la equidad en la selección.

Piedra et al. (2023) complementan esta idea al señalar que las políticas de reclutamiento deben responder a las necesidades reales de la organización y estar alineadas con su planificación estratégica. Una política bien definida no solo orienta al equipo responsable del proceso, sino que también transmite a los postulantes las condiciones y expectativas del puesto, contribuyendo a atraer perfiles verdaderamente adecuados para el cargo.

En ese sentido, se entiende que las políticas de reclutamiento son las reglas y lineamientos que guían cómo y a través de qué medios una organización busca candidatos para sus puestos. Su existencia garantiza que el proceso sea ordenado, transparente y coherente con los objetivos institucionales, evitando prácticas arbitrarias al momento de convocar al personal.

Indicador 2. Convocatoria abierta y transparente

Huaraca-Carhuaricra (2023) sostiene que una convocatoria abierta y transparente es aquella que se publica a través de canales accesibles para todos los posibles candidatos, con información clara sobre los requisitos del puesto, el proceso a seguir y los criterios de evaluación. Este tipo de convocatoria fortalece la credibilidad institucional y permite que las

organizaciones accedan a un mayor número de postulantes, incrementando así las posibilidades de encontrar al candidato más competente.

Piedra et al. (2023) agregan que la transparencia en la convocatoria es un principio fundamental en los procesos de selección, especialmente en entidades que pertenecen al sector público, donde la rendición de cuentas ante la ciudadanía es una obligación institucional. Una convocatoria transparente implica que las reglas sean conocidas de antemano por todos los participantes, que los resultados puedan verificarse y que no existan condiciones ocultas que favorezcan a determinados candidatos sobre otros.

En ese sentido, se entiende que una convocatoria abierta y transparente es aquella en la que los procesos de selección se realizan de manera pública, que tiene criterios claros y accesibles para todos los interesados. Esto garantiza igualdad de oportunidades entre los postulantes y refuerza la legitimidad del proceso de incorporación de personal en la institución.

Indicador 3. Selección basada en méritos y competencias

Hoti et al. (2021) señalan que la selección basada en méritos y competencias es el enfoque mediante el cual una organización elige a sus colaboradores tomando como criterio principal las capacidades, conocimientos y habilidades demostradas por los candidatos. Este modelo busca que el puesto sea ocupado por la persona que objetivamente cuenta con el perfil más adecuado, dejando de lado criterios subjetivos o relaciones personales que puedan distorsionar el proceso.

Valdez et al. (2025) añaden que este tipo de selección no solo mejora la calidad del personal que ingresa a la institución, sino que también genera un impacto positivo en el desempeño general de la organización. Cuando los colaboradores ocupan puestos acordes a sus competencias, su productividad es mayor, su adaptación al cargo es más rápida y su motivación tiende a ser más sostenida, lo que beneficia tanto al trabajador como a la institución en su conjunto.

En ese sentido, se entiende que la selección basada en méritos y competencias consiste en elegir al personal considerando objetivamente sus capacidades técnicas y

personales. Este criterio asegura que los puestos sean ocupados por quienes tienen las condiciones reales para desempeñarlos bien, lo que repercute directamente en la calidad del servicio y el logro de los objetivos institucionales.

Dimensión 2. Desarrollo de competencias

Dávalos et al. (2023) definen el desarrollo de competencias como el proceso mediante el cual una organización diseña e implementa acciones formativas que permiten a sus colaboradores adquirir, fortalecer y actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse con mayor eficiencia en sus puestos de trabajo. Este proceso responde tanto a las necesidades actuales de la institución como a las proyecciones de crecimiento del personal, siendo fundamentales en la gestión del talento humano.

Abanto (2025) señala que, el desarrollo de competencias laborales va más allá de la formación técnica, ya que abarca también el fortalecimiento de habilidades blandas, la capacidad de adaptación y el manejo del conocimiento institucional. Desde esta perspectiva, las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus colaboradores no solo mejoran su productividad, sino que también generan mayor compromiso y sentido de pertenencia entre el personal, lo que favorece la retención del talento y en la calidad del servicio prestado.

Por ello, se entiende que el desarrollo de competencias es el conjunto de acciones que lleva a cabo una organización para que su personal adquiera y mejore las habilidades necesarias para cumplir bien con sus funciones. Incluye capacitaciones, evaluaciones y actividades de crecimiento profesional que buscan fortalecer tanto las capacidades técnicas como las personales de cada colaborador.

Indicador 1. Programas de capacitación

Dávalos et al. (2023) señalan que los programas de capacitación son iniciativas estructuradas que las organizaciones deben implementar con el fin de mejorar los conocimientos y habilidades de su personal. Estos programas deben estar diseñados en función de las necesidades reales del puesto y de las brechas de desempeño identificadas, para que su impacto sea concreto y se pueda medir en el trabajo diario de los colaboradores.

Farro y Nauca (2022) agregan que las capacitaciones periódicas son un factor clave para fidelizar al personal y para que puedan fortalecer su identificación con la institución. Cuando los trabajadores perciben que la organización invierte en su desarrollo profesional, su nivel de compromiso y motivación se incrementa, lo que se traduce en mejores resultados y en una menor rotación de personal dentro de la entidad.

En ese sentido, se entiende que los programas de capacitación son las acciones organizadas que una institución desarrolla para que su personal adquiera o actualice conocimientos y habilidades. Su implementación continua es fundamental para mantener un equipo preparado, motivado y alineado con los objetivos y demandas del entorno institucional.

Indicador 2. Evaluación periódica

Galindo (2025) señala que la evaluación periódica del personal es un proceso sistemático mediante el cual la organización mide el nivel de desempeño y las competencias de sus colaboradores en intervalos regulares de tiempo. Este proceso permite identificar las fortalezas, detectar las áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre capacitación, ascensos o ajustes en las funciones asignadas. En ese sentido una evaluación periódica, contribuye al desarrollo continuo del talento humano dentro de la institución.

Dávalos et al. (2023) complementan que la evaluación periódica, cuando se aplica de manera objetiva y con criterios claros, genera confianza entre los trabajadores y fortalece la cultura organizacional. Al conocer los resultados de su desempeño, el personal puede orientar sus esfuerzos hacia la mejora y la superación profesional, lo que beneficia tanto a la persona evaluada como a la institución en su conjunto.

En función a ello, se entiende que la evaluación periódica es el mecanismo a través del cual una organización revisa de forma regular el rendimiento que tiene su personal para verificar si se están cumpliendo los estándares esperados. Es una herramienta que permite retroalimentar al trabajador, orientar su desarrollo y tomar decisiones de mejora en la gestión del talento humano.

Indicador 3. Gestión del conocimiento institucional

Quispe y Contreras (2025) señalan que la gestión del conocimiento institucional implica la capacidad de una organización para identificar, sistematizar y transferir el saber acumulado por sus colaboradores, de manera que este conocimiento no se pierda con la rotación del personal sino que se convierta en un activo colectivo de la entidad. Este proceso fortalece la memoria organizacional y permite que las buenas prácticas se repliquen y mejoren con el tiempo.

Huaraca-Carhuaricra (2023) agrega que las organizaciones que gestionan adecuadamente su conocimiento institucional tienen una ventaja competitiva importante, ya que pueden tomar decisiones más informadas, reducir el tiempo de aprendizaje de los nuevos colaboradores y mantener la continuidad de los procesos incluso frente a los cambios de personal. En ese sentido, la gestión del conocimiento es un componente esencial del desarrollo de competencias dentro de cualquier organización.

Por ello, se entiende que la gestión del conocimiento institucional es el proceso mediante el cual una organización captura, organiza y comparte el saber que posee su personal, convirtiéndolo en un recurso disponible para toda la institución. Esto permite que la experiencia acumulada sirva de base para el aprendizaje colectivo y la mejora continua de los procesos internos en las entidades.

Dimensión 3. Bienestar laboral

Sandoval (2025) define el bienestar laboral como el estado integral de satisfacción que experimenta un colaborador dentro de su entorno de trabajo, el cual abarca tanto las condiciones físicas del ambiente como los factores psicológicos, sociales y motivacionales que influyen en su experiencia diaria. Desde esta perspectiva, el bienestar laboral no se limita a la ausencia de problemas en el trabajo, sino que se refiere a la presencia activa de condiciones que promuevan el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Sánchez y Reina (2024) señalan que el bienestar laboral tiene una relación directa con el desempeño de los colaboradores, ya que cuando un trabajador se siente bien en su entorno laboral, su nivel de compromiso, productividad y disposición para asumir

responsabilidades se incrementa notablemente. Por ello, las organizaciones que invierten en el bienestar de su personal no solo contribuyen a la calidad de vida de sus trabajadores, sino que también obtienen mejores resultados institucionales en términos de eficiencia y logro de objetivos.

En ese sentido, el bienestar laboral es el conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales que una organización genera para que sus trabajadores puedan desempeñarse en un ambiente saludable, motivador y equilibrado. Cuando estas condiciones son favorables, el personal se siente valorado y comprometido, lo que se refleja positivamente en su rendimiento y en la calidad del servicio que brinda.

Indicador 1. Condiciones adecuadas de trabajo

Sandoval (2025) señala que las condiciones adecuadas de trabajo comprenden un conjunto de elementos físicos, ergonómicos y ambientales que conforman el espacio en el que el trabajador desarrolla sus funciones. Esto incluye aspectos como la iluminación, la ventilación, el mobiliario, los equipos disponibles y la seguridad del entorno, factores que influyen directamente en la salud, la comodidad y la productividad del personal.

Sánchez y Reina (2024) agregan que contar con condiciones adecuadas de trabajo es una condición básica para que los colaboradores puedan desempeñarse eficientemente. Cuando el entorno físico es deficiente o presenta riesgos para la salud, el rendimiento del personal disminuye y la satisfacción laboral se ve afectada, lo que a su vez genera mayor ausentismo, desmotivación y rotación dentro de la institución.

A partir de lo señalado, se entiende que las condiciones adecuadas de trabajo son todos aquellos elementos del entorno físico y operativo que permiten a los trabajadores desarrollar sus funciones con comodidad, seguridad y eficiencia. Su provisión adecuada por parte de la organización es un factor básico e indispensable para sostener el bienestar y el rendimiento del personal.

Indicador 2. Motivación laboral

Sánchez y Reina (2024) señalan que la motivación laboral es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a un trabajador a comprometerse con sus funciones y a

esforzarse por alcanzar los resultados esperados. Esta motivación puede derivarse del reconocimiento recibido, de la posibilidad de crecimiento profesional, de las relaciones interpersonales en el trabajo o de la percepción de que su labor tiene un impacto real en la organización y en quienes reciben el servicio.

Por su parte, Farro y Nauca (2022) señalan que la motivación es un factor determinante en el desempeño del personal, ya que un trabajador motivado produce más, comete menos errores y mantiene una actitud positiva frente a los retos del día a día en su trabajo. Por ello, las organizaciones deben implementar estrategias concretas de reconocimiento e incentivos que mantengan al personal comprometido con los objetivos institucionales y con el trabajo que realizan.

A partir de lo señalado, se entiende que la motivación laboral es la fuerza que lleva a un colaborador a realizar su trabajo con compromiso y dedicación. Está vinculada a factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y el ambiente de trabajo, y su presencia es fundamental para mantener los niveles adecuados de desempeño y bienestar dentro de la organización.

Indicador 3. Carga laboral correcta

Loayza et al. (2022) señalan que la carga laboral correcta hace referencia al equilibrio entre las tareas asignadas a un trabajador y el tiempo y los recursos disponibles para realizarlas. Una carga de trabajo adecuada permite que el colaborador cumpla con sus funciones sin experimentar sobrecarga ni estrés excesivo, lo que contribuye a mantener su salud mental y física, así como su capacidad de concentración y rendimiento.

Flores y Del Aguila (2026) agregan que cuando la carga laboral es desproporcionada, los trabajadores experimentan agotamiento y frustración que afectan negativamente tanto su bienestar personal como su desempeño institucional. Las organizaciones tienen la responsabilidad de distribuir las tareas de manera equitativa y razonable, asegurándose de que cada colaborador pueda cumplir con sus responsabilidades sin que ello comprometa su salud ni su calidad de vida.

Tomando en cuenta lo señalado, se entiende que la carga laboral correcta es la distribución equilibrada de responsabilidades y tareas entre los trabajadores de una organización, de modo que cada persona pueda cumplir con sus funciones dentro de los tiempos establecidos sin ver afectada su salud ni su motivación. Un manejo adecuado de la carga laboral es clave para sostener el bienestar y la productividad del equipo.

Indicador 4. Clima organizacional

Tovar (2023) señala que el clima organizacional es la percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que se desarrollan sus relaciones laborales, abarcando aspectos como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el nivel de confianza entre los integrantes de la institución. Esta percepción influye directamente en la motivación, el compromiso y el comportamiento del personal, siendo un reflejo del estado general de la cultura organizacional.

Barrera (2023) complementa que un clima organizacional favorable es uno de los factores más importantes para retener al talento humano y fomentar el desempeño positivo dentro de la institución. Cuando los trabajadores perciben un ambiente de respeto, colaboración y reconocimiento, su nivel de identificación con la organización se fortalece, lo que se traduce en mayor productividad, menor rotación y una mejor disposición para asumir responsabilidades adicionales.

Tomando en cuenta lo señalado, se entiende que el clima organizacional es la manera en que los trabajadores perciben y experimentan el ambiente de su lugar de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones generales de convivencia. Un clima favorable es fundamental para que el personal se sienta cómodo, comprometido y dispuesto a contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

Variable 2. Desempeño Organizacional

Alejandría-Castro et al. (2023) señalan que el desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales, y se refiere a la capacidad que tiene una entidad para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente de sus recursos y el cumplimiento de sus funciones. Los autores

destacan que su medición implica mucho más que una evaluación financiera o contable, ya que también considera la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios y la capacidad de la organización para innovar y adaptarse al entorno.

Vaquerano y Mártir (2024) indican que, el desempeño organizacional es la expresión concreta de los resultados que obtiene una institución a partir del trabajo de su personal y la gestión de sus procesos, y que se manifiesta en el grado en que esta cumple con sus metas y satisface las expectativas de quienes dependen de sus servicios. Los autores señalan que en el sector público este concepto adquiere una dimensión particular, ya que el desempeño institucional impacta directamente en la calidad de vida de la ciudadanía y en la legitimidad del Estado frente a la sociedad.

Valeriano (2025) señalan que el desempeño organizacional en el sector público engloba la gestión estratégica, la gestión por resultados y la gestión del talento humano permitiendo a las entidades desarrollar sus actividades de manera apropiada y orientada al bienestar social. Desde esta perspectiva, el desempeño no depende únicamente de los recursos disponibles, sino también de la capacidad institucional para planificar, ejecutar y evaluar sus acciones de forma coherente con los objetivos establecidos.

A partir de lo señalado, se entiende que el desempeño organizacional es la capacidad que tiene una institución para cumplir con sus objetivos y funciones de manera eficiente, eficaz y productiva, haciendo un uso adecuado de sus recursos y respondiendo a las necesidades de sus usuarios. Su evaluación permite identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyen al desarrollo continuo de la organización.

Importancia del Desempeño Organizacional

Barradas et al. (2021) señalan que en los últimos años ha crecido el interés por la medición del desempeño organizacional como una estrategia para mejorar la eficiencia y competitividad de las organizaciones. En ese sentido, es de suma importancia medir el desempeño para verificar el cumplimiento de los objetivos previamente planteados y evaluar el grado de efectividad y eficiencia en la utilización de los recursos. Asimismo, señalan que el desempeño organizacional es importante porque permite obtener información útil,

relevante y confiable que sirva a los líderes para diseñar acciones estratégicas que sean orientadas a mejorar la eficiencia y competitividad de la institución frente a los desafíos del entorno.

Según Rodríguez-Barboza et al. (2024) en el actual panorama de la modernización global, las instituciones públicas enfrentan la necesidad de adaptar sus estrategias para promover el desarrollo socioeconómico, y que la evaluación del desempeño organizacional es un componente indispensable de ese proceso. En ese contexto, la modernización de la gestión pública influye de manera positiva en la productividad laboral de las entidades estatales, destacando que implementar estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y la productividad genera impactos concretos en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos. De ahí que la importancia del desempeño organizacional radique en su capacidad para evidenciar si los esfuerzos institucionales están produciendo los resultados que se esperan.

A partir de lo señalado, el desempeño organizacional es importante porque permite conocer en qué medida una institución está cumpliendo con sus objetivos y respondiendo a las demandas de quienes reciben sus servicios. En las entidades públicas, su importancia se amplifica porque los resultados afectan directamente el bienestar de los ciudadanos, razón por la cual evaluar y mejorar continuamente el desempeño es una responsabilidad institucional ineludible.

Características del Desempeño Organizacional

Barradas et al. (2021) identifican como una característica fundamental del desempeño organizacional su naturaleza multidimensional, ya que la medición subjetiva del desempeño ha cobrado mayor auge porque las medidas financieras carecen de un enfoque estratégico al no proporcionar datos sobre la calidad, capacidad de respuesta y flexibilidad. Por esa razón, señalan que la calidad, la satisfacción de los clientes o usuarios, la innovación, la creación del nuevo conocimiento y la percepción de los grupos de interés internos y externos reflejan de forma más integral el desempeño de la organización.

Rodríguez-Barboza et al. (2024) señalan que el desempeño organizacional en el sector público se caracteriza por estar condicionado tanto por factores internos como

externos, y que su evaluación requiere de herramientas que midan de manera integral esta variable. En ese sentido, la modernización de la gestión pública tiene un impacto significativo en la productividad laboral, ya que una institución con buen desempeño organizacional se distingue porque sus procesos son coherentes con sus objetivos y porque el personal actúa con criterios técnicos que se encuentran orientados al ciudadano.

Con base en lo anterior, el desempeño organizacional se caracteriza por ser multidimensional, dinámico y estar estrechamente vinculado con la calidad de la gestión interna de la institución. Sus rasgos más importantes son el cumplimiento de metas, el uso eficiente de los recursos, la eficacia en la prestación de los servicios a la ciudadanía y la capacidad de la organización para mejorar de manera continua a partir de los resultados que obtiene en cada período de gestión.

Dimensión 1. Productividad

Galindo (2025) señalan a la productividad como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados en un proceso, siendo un indicador fundamental para evaluar el nivel de desempeño de una organización. Desde esta perspectiva, una organización es productiva cuando logra que sus recursos, tanto materiales como humanos, se empleen de manera óptima para generar el mayor valor posible en el menor tiempo y con el menor costo disponible.

Alejandría-Castro et al. (2023) complementan que la productividad en las organizaciones combina tanto la eficiencia en el uso de los recursos como la eficacia en el logro de los resultados, siendo estos dos componentes inseparables para una valoración integral del desempeño. Señalan que una organización puede ser eficiente en el uso de sus recursos pero no eficaz en el logro de sus metas, o viceversa, por lo que la productividad real exige que ambas condiciones se cumplan de manera simultánea.

En ese sentido, se entiende que la productividad es la capacidad que tiene una organización para obtener los resultados esperados haciendo un uso racional y eficiente de los recursos con los que dispone. Su nivel refleja la efectividad con que el personal desarrolla sus funciones y el grado en que la institución cumple con sus metas en los tiempos previstos.

Indicador 1. Cumplimiento de metas institucionales

Alejandría-Castro et al. (2023) señalan que el cumplimiento de metas institucionales es uno de los indicadores más concretos para evaluar el desempeño de una organización, ya que refleja en qué medida las actividades planificadas se están ejecutando conforme a los objetivos establecidos. Una organización que cumple sistemáticamente con sus metas demuestra que cuenta con una planificación sólida, con un equipo comprometido y con los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones.

Ruiz et al. (2023) agrega que el seguimiento del cumplimiento de metas es fundamental para la toma de decisiones institucionales, ya que permite detectar a tiempo las desviaciones respecto a lo planificado y aplicar los ajustes necesarios. Cuando este seguimiento es sistemático y transparente, contribuye además a fortalecer la rendición de cuentas y la confianza de los usuarios en la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos.

Tomando en cuenta lo expuesto, se entiende que el cumplimiento de metas institucionales es el grado en que una organización logra ejecutar las actividades y alcanzar los resultados previstos en su planificación. Es un indicador esencial del desempeño organizacional, ya que evidencia la eficacia de la gestión y el nivel de compromiso del personal con los objetivos de la institución.

Indicador 2. Número de expedientes atendidos

Vaquerano y Mártir (2024) señalan que el número de expedientes atendidos es un indicador cuantitativo que permite medir la capacidad operativa de una organización para procesar y resolver las solicitudes, trámites o casos que ingresan dentro de un período determinado. Este indicador refleja directamente el nivel de productividad del personal y la eficiencia de los procesos administrativos implementados en la institución.

Alejandría-Castro et al. (2023) agregan que este tipo de indicadores cuantitativos son especialmente útiles porque permiten establecer comparaciones entre períodos, identificar cuellos de botella en los procesos y tomar decisiones orientadas a mejorar la capacidad de respuesta institucional. Un incremento sostenido en el número de expedientes atendidos,

siempre que vaya acompañado de calidad, es un reflejo positivo del desempeño organizacional.

En ese sentido, se entiende que el número de expedientes atendidos es una medida concreta de la capacidad productiva de una institución, que indica cuántos casos, trámites o solicitudes logra resolver en un tiempo determinado. Su seguimiento continuo permite evaluar la carga de trabajo, la eficiencia del equipo y la necesidad de ajustes en los procesos para mejorar el servicio prestado.

Indicador 3. Rapidez en la atención al ciudadano

Vaquerano y Mártir (2024) señalan que la rapidez en la atención al ciudadano es un componente clave del desempeño en las instituciones públicas, ya que refleja la capacidad de la organización para dar respuesta oportuna a las necesidades de la población. Los autores indican que los tiempos de respuesta prolongados generan insatisfacción ciudadana y afectan la percepción sobre la eficiencia del aparato estatal, por lo que reducirlos es un objetivo prioritario en la gestión pública.

Por su parte, Alejandría-Castro et al. (2023) complementan que la rapidez en la atención está relacionada con la simplificación de los procedimientos administrativos, la capacitación del personal y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Una institución que logra atender a los ciudadanos en tiempos razonables demuestra que sus procesos están bien organizados y que su equipo cuenta con las competencias necesarias para resolver las solicitudes de manera ágil y efectiva.

En ese sentido, se entiende que la rapidez en la atención al ciudadano es la capacidad que tiene una organización para resolver las solicitudes, consultas o trámites de los usuarios en el menor tiempo posible, sin sacrificar la calidad del servicio. Es un indicador que refleja tanto la eficiencia operativa de la institución como el nivel de compromiso del personal con la satisfacción ciudadana.

Dimensión 2. Eficiencia

Ocaña et al. (2025) indican que la eficiencia es la característica del desempeño organizacional que mide el grado en que una institución logra sus resultados al menor costo

posible de recursos, es decir, haciendo un uso racional y óptimo de lo que dispone sin generar desperdicios innecesarios. Señalan que una organización eficiente no solo ejecuta sus procesos con menor gasto, sino que también garantiza que los recursos disponibles se destinen a las actividades que generan mayor valor para la institución y sus usuarios.

Rodriguez-Barboza et al. (2024) señalan que la eficiencia implica una relación directa entre los insumos empleados y los productos o resultados obtenidos, siendo un indicador fundamental para evaluar la calidad de la gestión organizacional. En ese sentido, mejorar la eficiencia no significa necesariamente reducir costos a cualquier precio, sino encontrar la combinación óptima de recursos que permita alcanzar los objetivos con el menor esfuerzo y sin comprometer la calidad del servicio.

A partir de lo señalado, se entiende que la eficiencia es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos haciendo un uso adecuado y sin desperdicio de los recursos disponibles. Una gestión eficiente implica que los procesos están bien diseñados, que el personal actúa con criterio y que los recursos se emplean donde realmente generan impacto en el cumplimiento de las metas institucionales.

Indicador 1. Uso correcto de recursos públicos

Ocaña et al. (2025) señalan que el uso correcto de los recursos públicos implica que la institución administra su presupuesto y sus bienes de manera transparente, priorizando aquellas inversiones y gastos que están directamente vinculados al cumplimiento de sus funciones y al servicio a la ciudadanía. Este principio es fundamental en la gestión pública, ya que los recursos del Estado son bienes de todos y su administración debe estar orientada al bien común.

Vaquerano y Mártir (2024) agregan que el uso inadecuado o ineficiente de los recursos públicos no solo afecta la capacidad operativa de la institución, sino que también deteriora la confianza ciudadana y compromete la legitimidad de la gestión. Por ello, contar con mecanismos de control, seguimiento y rendición de cuentas es indispensable para garantizar que los recursos se empleen con responsabilidad y de acuerdo a la normativa vigente.

En ese sentido, se entiende que el uso correcto de los recursos públicos es la administración responsable y transparente del presupuesto y los bienes institucionales, asegurando que cada gasto esté justificado y orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es una condición básica para garantizar la eficiencia y la integridad en la gestión pública.

Indicador 2. Simplificación de procesos administrativos

Alejandría-Castro et al. (2023) definen la simplificación de procesos administrativos como el conjunto de acciones orientadas a reducir la complejidad, los tiempos y los requisitos innecesarios en los procedimientos que realiza una institución, con el objetivo de hacer más ágil y accesible el servicio que brinda a sus usuarios. Este proceso implica revisar y rediseñar los flujos de trabajo, eliminar pasos redundantes y aprovechar las herramientas disponibles para optimizar la gestión interna.

Rodríguez-Barboza et al. (2024) señalan que la simplificación de procesos es una de las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en las organizaciones públicas, ya que reduce los tiempos de atención, disminuye los costos operativos y mejora la experiencia de los ciudadanos al interactuar con la institución. Además, al simplificar los procesos, se liberan recursos que pueden destinarse a actividades de mayor impacto para el cumplimiento de la misión institucional.

Tomando en cuenta lo expuesto, se entiende que la simplificación de procesos administrativos consiste en eliminar o reducir los pasos innecesarios dentro de los procedimientos internos de una organización, con el fin de hacerlos más rápidos, accesibles y menos costosos. Su implementación contribuye directamente a mejorar la eficiencia institucional y a brindar un servicio de mayor calidad a la ciudadanía.

Indicador 3. Tiempos de respuesta al ciudadano

Rivera et al. (2024) señalan que los tiempos de respuesta al ciudadano son uno de los indicadores más visibles del nivel de eficiencia de una institución pública, ya que expresan directamente cuánto tarda la organización en atender y resolver las solicitudes o trámites

presentados por los usuarios. Un tiempo de respuesta reducido y predecible genera confianza en la institución y refleja que sus procesos están bien gestionados.

Por su parte, Chacha et al. (2023) complementan que los tiempos de respuesta dependen de múltiples factores, como la capacitación del personal, la disponibilidad de recursos tecnológicos, la claridad de los procedimientos y el nivel de coordinación entre las áreas. Por ello, mejorar este indicador requiere un enfoque integral que combine la formación del personal, la revisión de los procesos y el uso de herramientas que agilicen la gestión de los trámites.

En ese sentido, se entiende que los tiempos de respuesta al ciudadano son el período que tarda una institución en atender, procesar y resolver una solicitud o trámite presentado por un usuario. Su reducción es un objetivo de eficiencia institucional, ya que refleja la agilidad operativa de la organización y su capacidad para satisfacer oportunamente las necesidades de la ciudadanía.

Dimensión 3. Eficacia

Ocaña et al. (2025) señalan que, la eficacia es el grado en que una organización logra los resultados que se había propuesto, es decir, el nivel en que los objetivos planteados se alcanzan de manera efectiva. A diferencia de la eficiencia, que se centra en los medios, la eficacia se enfoca en los fines, evaluando si la institución cumplió o no con aquello para lo que fue diseñada, independientemente del costo o el esfuerzo que ello implicó.

Rodriguez-Barboza et al. (2024) señalan que en el sector público la eficacia está íntimamente ligada al impacto que genera la gestión institucional en la vida de los ciudadanos. Una institución eficaz no solo ejecuta sus planes, sino que logra que esa ejecución produzca cambios reales y positivos en el entorno, respondiendo así a la razón de ser de las organizaciones públicas, que es servir al bien común con resultados concretos y medibles.

A partir de lo señalado, se entiende que la eficacia es la capacidad de una organización para lograr los resultados que se propuso, cumpliendo con los objetivos establecidos en su planificación. En el contexto institucional, ser eficaz significa que las

acciones ejecutadas produjeron el efecto esperado y que el servicio brindado respondió a las necesidades reales para las que fue diseñado.

Indicador 1. Solución efectiva de problemas ciudadanos

Vaquerano y Mártir (2024) señalan que la solución efectiva de problemas ciudadanos implica que la institución tiene la capacidad de identificar, atender y resolver de manera concreta las demandas y necesidades que presenta la población. Este indicador va más allá del simple registro de solicitudes, ya que evalúa si los procesos institucionales realmente generan un resultado tangible que beneficie al ciudadano que acudió a la organización.

Rivera et al. (2024) complementan que la resolución efectiva de los problemas ciudadanos requiere que el personal cuente con las competencias necesarias, que los procesos estén bien definidos y que exista una coordinación adecuada entre las áreas involucradas. Cuando estos elementos están presentes, la organización puede responder con mayor pertinencia y rapidez a las situaciones que se presentan, fortaleciendo así su imagen y la confianza de la ciudadanía.

En ese sentido, se entiende que la solución efectiva de problemas ciudadanos es la capacidad real de una institución para dar respuestas concretas y satisfactorias a las necesidades o inconvenientes que presentan los usuarios. Es un indicador de eficacia que refleja si la gestión institucional está cumpliendo con su propósito fundamental de servir a la ciudadanía con resultados reales.

Indicador 2. Cumplimiento de indicadores de gestión

Morales (2025) señala que el cumplimiento de los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para verificar si una organización está avanzando hacia sus objetivos estratégicos de manera consistente. Estos indicadores permiten traducir los objetivos institucionales en métricas concretas y medibles, facilitando así el seguimiento del desempeño, la detección de desviaciones y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Así mismo, Galindo (2025) agrega que una organización que monitorea de manera regular sus indicadores de gestión desarrolla una cultura de evaluación continua que le permite mejorar progresivamente sus procesos y resultados. El cumplimiento de estos

indicadores no debe verse como un fin en sí mismo, sino como una señal del nivel de efectividad con que se está ejecutando la estrategia institucional y del grado en que los esfuerzos del personal están alineados con los objetivos de la organización.

A partir de lo señalado, se entiende que el cumplimiento de indicadores de gestión es la medida en que una institución alcanza las metas específicas definidas en sus instrumentos de planificación y evaluación del desempeño. Su seguimiento sistemático permite verificar el avance real de la organización y tomar decisiones oportunas para corregir o fortalecer los procesos en función de los resultados obtenidos.

Indicador 3. Eficacia en procesos administrativos

Tarazona y Fernández (2025) señalan que, la eficacia en los procesos administrativos es la capacidad de una organización para ejecutar sus procedimientos internos de manera que estos produzcan los resultados para los que fueron diseñados. Un proceso administrativo es eficaz cuando cumple su objetivo, cuando genera el producto o servicio esperado con los estándares de calidad requeridos y dentro de los plazos establecidos por la institución.

Ocaña et al. (2025) señalan que la eficacia en los procesos administrativos depende tanto de la claridad con que están diseñados los procedimientos como del nivel de competencia del personal que los ejecuta. Las instituciones que revisan y actualizan periódicamente sus procesos, adaptándolos a las nuevas demandas del entorno, logran mantener niveles de eficacia más sostenidos a lo largo del tiempo y reducen la brecha entre lo planificado y lo ejecutado.

En ese sentido, se entiende que la eficacia en los procesos administrativos es la cualidad que tienen los procedimientos de una organización para producir los resultados esperados con la calidad y oportunidad requerida. Implica que los procesos estén bien diseñados, que el personal los ejecute correctamente y que los resultados respondan efectivamente a los objetivos para los que fueron establecidos.

Indicador 4. Impacto de los programas municipales

Vaquerano y Mártir (2024) señalan que el impacto de los programas municipales es una medida del cambio real que generan las intervenciones de una institución pública en las

condiciones de vida de la ciudadanía. Evaluar el impacto implica ir más allá de la ejecución presupuestal o el conteo de actividades realizadas, y preguntarse si los programas implementados realmente produjeron los beneficios esperados en la población a la que estaban dirigidos.

Alejandría-Castro et al. (2023) complementan que el impacto institucional es uno de los indicadores más relevantes de la eficacia en el sector público, ya que conecta directamente la gestión de la organización con el bienestar de la comunidad. Para que los programas tengan un impacto real, es necesario que estén bien diseñados, que respondan a necesidades concretas y que cuenten con los recursos y el personal capacitado para ejecutarlos de manera efectiva.

A partir de lo señalado, se entiende que el impacto de los programas municipales es el efecto concreto y medible que producen las acciones e iniciativas de una institución en las condiciones de vida de la ciudadanía. Es el indicador más integral de la eficacia organizacional, ya que revela si la gestión institucional está generando valor real para la comunidad a la que sirve.

Marco Conceptual

Talento humano: Ramírez-Torres (2023) señala que el talento humano hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee una persona y que le permiten desenvolverse de manera competente dentro de un entorno organizacional. Este concepto incluye la formación académica, la experiencia acumulada, la capacidad de adaptación y los valores que guían el comportamiento del trabajador. En ese sentido, el talento humano es el activo más valioso con el que cuenta cualquier institución para el logro de sus objetivos.

Capital humano: Canossa y Peraza (2024) indican que, el capital humano es el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere a lo largo de su vida a través de la educación, la formación y la experiencia laboral, y que se convierten en un recurso estratégico para la organización que lo emplea. A diferencia de otros tipos de capital, el capital humano reside en las personas y su valor se incrementa conforme el trabajador

desarrolla nuevas competencias y se adapta a los desafíos del entorno. Su desarrollo y retención constituyen una prioridad para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas.

Retención del personal: Quispe y Contreras (2025) señalan que la retención del personal es el conjunto de estrategias y condiciones que una organización implementa para mantener en sus filas a los trabajadores más valiosos y comprometidos, reduciendo así la rotación y preservando el conocimiento institucional acumulado. Esta dimensión está relacionada con factores como la satisfacción laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el clima organizacional. Una organización que logra retener a su personal evita los altos costos asociados al reclutamiento continuo y fortalece su capacidad operativa.

Competencias laborales: Alba et al. (2022) señalan que las competencias laborales son un concepto amplio, que integra elementos como conocimientos, habilidades y cualidades personales que los trabajadores requieren para que puedan alcanzar un desempeño superior dentro de las organizaciones. Los autores indican que, las competencias hacen referencia a los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar ciertos objetivos requeridos en situaciones específicas del entorno laboral. En ese sentido, las competencias laborales no se limitan a la formación académica del individuo, sino que abarcan también su capacidad para aplicar ese conocimiento en contextos reales, adaptarse a los retos del trabajo cotidiano y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Evaluación del desempeño: Oliva-Suárez et al. (2023) señala que la evaluación del desempeño es el proceso sistemático mediante el cual una organización valora el rendimiento de sus colaboradores en relación con los objetivos y estándares previamente establecidos para su puesto. Este proceso permite identificar las fortalezas del personal, detectar brechas entre el desempeño actual y el esperado, y tomar decisiones orientadas al desarrollo y la mejora continua. Cuando se aplica con objetividad y regularidad, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta clave para fortalecer la gestión del talento humano.

Gestión por resultados: Alejandría-Castro et al. (2023) señalan que la gestión por resultados es un enfoque de administración pública orientado a que las instituciones definan con claridad los productos y resultados que esperan alcanzar, y que organicen sus recursos y procesos en función de esos objetivos. Este modelo traslada el foco de la gestión desde el cumplimiento de procedimientos hacia la generación de impactos concretos en la ciudadanía, promoviendo la rendición de cuentas y la mejora continua del servicio. Su implementación requiere sistemas de monitoreo y evaluación que permitan verificar el avance real de la organización.

Calidad del servicio: Vaquerano y Mártir (2024) señalan que la calidad del servicio es la capacidad de una organización para atender las necesidades y expectativas de sus usuarios de manera oportuna, precisa y con el nivel de excelencia que la función pública exige. Implica no solo cumplir con los requisitos técnicos del servicio, sino también garantizar que la experiencia del ciudadano sea satisfactoria en cada punto de contacto con la institución. La calidad del servicio es, al mismo tiempo, un indicador del desempeño organizacional y un reflejo del compromiso institucional con la ciudadanía.

Planificación estratégica: Quispe y Contreras (2025) señalan la planificación estratégica como el proceso mediante el cual una organización establece sus objetivos a largo plazo, identifica las acciones necesarias para alcanzarlos y asigna los recursos disponibles de manera coherente con esa visión. Este proceso es determinante para orientar el desempeño institucional, ya que sin una planificación clara los esfuerzos del personal tienden a dispersarse y los resultados obtenidos no siempre responden a las prioridades reales de la organización. Una planificación estratégica bien diseñada es la base sobre la que se construye el desempeño organizacional.

Rendición de cuentas: Alejandría-Castro et al. (2023) señalan que la rendición de cuentas es el proceso mediante el cual una organización informa de manera transparente sobre el uso de sus recursos y los resultados alcanzados en un período determinado, tanto a sus autoridades internas como a los ciudadanos o grupos de interés externos. En el sector público, este principio es fundamental porque los recursos gestionados provienen de la

colectividad y su administración debe estar sujeta a escrutinio permanente. Una cultura de rendición de cuentas fortalece la confianza ciudadana y promueve la mejora continua del desempeño institucional.

Eficiencia administrativa: Tarazona y Fernández (2025) señalan que la eficiencia administrativa es la capacidad de una organización para ejecutar sus procesos internos optimizando el uso de los recursos disponibles, reduciendo tiempos y costos innecesarios sin sacrificar la calidad de los resultados. En el sector público esta capacidad es especialmente relevante, ya que los recursos son limitados y su uso debe responder al bien común. Una institución eficiente administrativamente logra hacer más con menos, simplificando sus procedimientos y orientando sus esfuerzos hacia el cumplimiento efectivo de sus objetivos.

2.3 Hipótesis

En la presente investigación denominada: *Propuesta de mejora de la Gestión del talento humano para el Desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026*, no se realizó el planteamiento de hipótesis. Esto responde a que el estudio fue de nivel descriptivo, cuya finalidad fue identificar y caracterizar las propiedades del fenómeno estudiado, sin establecer relaciones causales ni correlaciones entre las variables analizadas. A diferencia de las investigaciones correlacionales o explicativas, que requieren la formulación y contrastación de supuestos, el estudio descriptivo se orientó a precisar y delimitar los atributos que tiene el objeto de estudio tal como se presentó en la realidad. Corona y Fonseca (2023) señalan que las hipótesis en las investigaciones, dentro del enfoque cuantitativo, no son pertinentes cuando el propósito es medir y describir las variables de interés, sin que ello implique verificar ningún tipo de relación entre ellas. Por ello, en el presente estudio no resulta necesaria la formulación de hipótesis.

III. Metodología

3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo

Tipo: Aplicada

Castro et al. (2023) refieren que la investigación aplicada es aquella que se orienta a la utilización del conocimiento científico para dar respuesta a problemas concretos e identificados en un contexto específico, partiendo de los hallazgos que provee la investigación básica para transformarlos en soluciones prácticas. Este tipo de investigación se caracteriza por su enfoque en la utilidad y la aplicabilidad de los resultados, ya que no busca simplemente generar conocimiento nuevo, sino emplearlo para resolver situaciones reales que afectan a individuos, organizaciones o comunidades.

En ese sentido, el estudio fue considerado de tipo aplicada, ya que buscó generar conocimiento útil sobre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, y formuló una propuesta de mejora para corregir las deficiencias que se identificaron en la institución.

Enfoque: Cuantitativo

Acosta (2023) señalan que el enfoque cuantitativo se emplea cuando el propósito de la investigación es medir y analizar las variables de estudio mediante procedimientos numéricos y estadísticos, permitiendo obtener resultados objetivos y verificables. Este enfoque se sustenta en la recopilación sistemática de datos a través de instrumentos estructurados, los cuales facilitan el procesamiento y análisis de la información recolectada, favoreciendo la obtención de conclusiones basadas en evidencia empírica. A diferencia del enfoque cualitativo, que busca comprender los fenómenos desde perspectivas y experiencias subjetivas, el enfoque cuantitativo se centra en medir las variables con el objetivo de analizar los datos de manera objetiva y replicable.

Por ello, la presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, dado que se realizó la medición de las variables gestión del talento humano y desempeño

organizacional utilizando métodos numéricos a través de un cuestionario estructurado, lo que permitió describir el comportamiento de las variables a partir de los datos obtenidos y analizar los resultados de manera objetiva.

Nivel de investigación

La investigación fue de nivel descriptiva de propuesta.

Descriptivo

Supo & Martínez (2025) indican que la investigación descriptiva se dedica a describir un fenómeno o situación de manera detallada y sistemática, buscando responder a preguntas sobre las características, propiedades y condiciones del objeto de estudio en un momento determinado. Se orienta a crear una representación precisa y organizada de los hechos observados, sin manipular las variables ni establecer relaciones causales entre ellas. Este nivel de investigación implica la recolección de datos, su análisis y la presentación de los resultados de forma estructurada, lo que permite al investigador ofrecer una imagen clara y objetiva de la realidad estudiada.

En ese sentido, la investigación fue de nivel descriptivo, porque caracterizó el estado actual de la gestión del talento humano y desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, describió sus dimensiones e indicadores a partir de los datos recogidos, sin establecer relaciones de causalidad entre las variables.

De propuesta

Vizcaíno et al. (2023) explican que la investigación de propuesta, también denominada descriptiva propositiva, es aquella que no se limita a describir la realidad identificada, sino que a partir de los hallazgos obtenidos formula una propuesta concreta orientada a mejorar, solucionar o transformar la situación problemática estudiada.

Dado los resultados que se obtuvieron, la investigación incluyó también un nivel propositivo, ya que a partir del diagnóstico sobre el estado de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, se elaboró una propuesta de mejora para fortalecer las dimensiones que presentaron las mayores debilidades. En cuanto a la gestión del talento humano, se diagnosticaron problemas relacionados con la formalización del reclutamiento y la selección de

personal, pocos programas de capacitación, las limitaciones para conservar y transferir el conocimiento institucional, y las deficiencias en el equipamiento y la motivación del personal, para los cuales se propusieron acciones orientadas a diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento, elaborar un plan anual de capacitación, implementar un repositorio de gestión del conocimiento institucional, mejorar las condiciones laborales y establecer un programa de reconocimiento al personal.

En cuanto al desempeño organizacional, se identificó un riesgo latente en la eficiencia con que se administran los recursos presupuestales, por lo cual se planteó, de manera preventiva, el fortalecimiento del seguimiento presupuestal de la Municipalidad de Pucayacu.

Diseño de investigación

La investigación fue de diseño no experimental transversal.

No experimental

De acuerdo con Calle (2023) el diseño no experimental es aquel en el que las variables de estudio no son manipuladas de forma deliberada por el investigador, sino que se observan y analizan tal como ocurren en su contexto natural. En este tipo de diseño, el investigador no genera condiciones artificiales para el estudio, sino que se limita a recoger información de la realidad tal cual se presenta, sin intervenir en ella. Este enfoque resulta especialmente adecuado cuando el propósito es describir o evaluar una situación existente sin la necesidad de alterar las condiciones del entorno estudiado.

En ese sentido, el diseño de la presente investigación fue no experimental, dado que las variables gestión del talento humano y desempeño organizacional fueron analizadas en su estado natural, sin ningún tipo de manipulación por parte del investigador, observando la realidad de la Municipalidad Distrital de Pucayacu tal como se presentó en realidad.

Transversal

Vizcaíno et al. (2023) señalan que el diseño de corte transversal corresponde a aquellos estudios en los que la recolección de datos se realiza en un único momento en el tiempo, con el propósito de describir las variables o analizar su comportamiento

en ese instante específico. A diferencia de los estudios longitudinales, que siguen a la misma población a lo largo del tiempo, los diseños transversales ofrecen una fotografía de la realidad en un punto determinado, lo que los hace especialmente eficientes en tiempo y recursos cuando el objetivo es describir el estado actual de un fenómeno.

Por ello, la investigación tuvo un corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento durante el año 2026, sin hacer un seguimiento posterior de las variables. Esto permitió obtener información representativa sobre el estado actual de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu en el período de estudio.

3.2 Población

Chero-Pacheco (2024) definen la población como el conjunto total de individuos, elementos o unidades que comparten características comunes y que constituyen el objeto de interés de una investigación. En metodología cuantitativa, la correcta delimitación de la población es un paso fundamental, ya que de ella depende la pertinencia de los datos que se recolectarán y la validez de las conclusiones que se obtendrán. La población puede ser finita, cuando el número de sus integrantes es conocido y limitado, o infinita, cuando no es posible determinar con exactitud cuántos la conforman.

En ese sentido, la población de la presente investigación estuvo conformada por 22 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026, quienes constituyen la unidad de análisis directamente vinculada al objeto de estudio, ya que son los actores principales en los procesos de gestión del talento humano y desempeño organizacional de la institución.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión

- Trabajadores nombrados o contratados que figuraron en planilla de la institución.
- Trabajadores que se encontraron en actividad al momento de la recolección de datos.
- Trabajadores que contaron con un período mínimo de tres meses laborando en la institución.

- Trabajadores que aceptaron voluntariamente participar en el estudio, mediante la firma del consentimiento informado.

Exclusión

Sin exclusión de trabajadores porque todos participaron en la investigación y firmaron el consentimiento informado.

Muestra

Según Chero-Pacheco (2024) la muestra es el subconjunto de la población que es seleccionado para participar directamente en el estudio y sobre la cual se recolectan los datos. Una muestra adecuada debe ser representativa de la población de la que proviene, de modo que las conclusiones obtenidas a partir de ella puedan ser generalizadas con un nivel razonable de confianza. El tamaño y la forma en que se selecciona la muestra depende del tipo de investigación, de los objetivos planteados y de las características de la población de estudio.

En ese sentido, en la investigación la muestra estuvo compuesta por los 22 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. El tamaño exacto de la muestra correspondió al registro oficial de personal de la institución durante el proceso de ejecución del estudio.

Muestra censal

Chero-Pacheco (2024) señalan que la muestra censal es aquella en la que se incluye a la totalidad de los individuos que conforman la población de interés, sin realizar ningún tipo de selección aleatoria ni por conveniencia. Este enfoque se aplica cuando la población es reducida en tamaño y resulta viable acceder a todos sus integrantes durante el proceso de recolección de datos. El uso de la muestra censal garantiza una representación exhaustiva de la población y elimina el margen de error asociado al muestreo, lo que fortalece la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Dado que la Municipalidad Distrital de Pucayacu cuenta con una cantidad reducida de trabajadores, la presente investigación empleó una muestra de tipo censal, es decir, se consideró a la totalidad del personal que cumpla los criterios de inclusión. Esta decisión permitió obtener información completa y representativa de toda la población de estudio, fortaleciendo la validez de los resultados.

3.3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías o valorización
Gestión del Talento Humano	La gestión del talento humano se operacionalizó a través de tres dimensiones. La primera fue el reclutamiento y selección, cuyos indicadores fueron las políticas de reclutamiento, la convocatoria abierta y transparente, y la selección basada en méritos y competencias. La segunda dimensión fue el desarrollo de competencias, que fue medida a través de los programas de capacitación, la evaluación periódica y la gestión del conocimiento institucional. La tercera dimensión fue el bienestar laboral, evaluada mediante las condiciones adecuadas de trabajo, la motivación laboral, la carga laboral correcta y el clima organizacional. Para su medición se aplicó un	Reclutamiento y selección	Políticas de reclutamiento	Escala ordinal de tipo Likert	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
			Convocatoria abierta y transparente		
			Selección basada en méritos y competencias		
		Desarrollo de competencias	Programas de capacitación		
			Evaluación periódica		
			Gestión del conocimiento institucional		
		Bienestar laboral	Condiciones adecuadas de trabajo		
			Motivación laboral		
			Carga laboral correcta		
			Clima organizacional		

	cuestionario de 10 ítems en escala de Likert, distribuidos en las tres dimensiones señaladas (Calle et al., 2024).				
Desempeño Organizacional	El desempeño organizacional se operacionalizó a través de tres dimensiones. La primera fue la productividad, cuyos indicadores fueron el cumplimiento de metas institucionales, el número de expedientes atendidos y la rapidez en la atención al ciudadano. La segunda dimensión fue la eficiencia, medida a través del uso correcto de recursos públicos, la simplificación de procesos administrativos y los tiempos de respuesta al ciudadano. La tercera dimensión fue la eficacia, evaluada mediante la solución efectiva de problemas ciudadanos, el cumplimiento de indicadores de gestión, la eficacia en procesos administrativos y el impacto de	Productividad	Cumplimiento de metas institucionales	Escala ordinal de tipo Likert	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
			Número de expedientes atendidos		
			Rapidez en la atención al ciudadano		
		Eficiencia	Uso correcto de recursos públicos		
			Simplificación de procesos administrativos		
			Tiempos de respuesta al ciudadano		
		Eficacia	Solución efectiva de problemas ciudadanos		
			Cumplimiento de indicadores de gestión		
			Eficacia en procesos administrativos		
			Impacto de los programas municipales		

	los programas municipales. Para su medición se aplicó un cuestionario de 10 ítems en escala de Likert, distribuidos en las tres dimensiones señaladas (Pucheu, 2021).				
--	--	--	--	--	--

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Según Cisneros et al. (2022) la encuesta es la técnica de investigación que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados para recopilar y analizar datos de una muestra o población, con el propósito de describir, relacionar o explicar una serie de características del fenómeno de estudio. Esta técnica es ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas de las ciencias sociales y administrativas, dado que permite obtener información de manera sistematizada, comparar resultados entre distintos grupos y procesar los datos con herramientas estadísticas. Su aplicación facilita la objetividad en la recolección de información y asegura que todos los participantes respondan a las mismas preguntas en condiciones similares.

En ese sentido, la técnica que se empleó en la presente investigación fue la encuesta, la cual se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu con el fin de recoger información sobre el estado actual de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la institución.

Instrumento

Para Duarte y Guerrero (2024) el instrumento básico de la encuesta es el cuestionario, el cual puede definirse como el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la investigación. El propósito del cuestionario es traducir las variables en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y cuantificables. En el caso de los cuestionarios con escala de Likert, las preguntas se formulan con opciones de respuesta graduadas que van del total desacuerdo al total acuerdo, o de nunca a siempre, lo que permite medir actitudes, percepciones y opiniones de los participantes de manera ordenada y estadísticamente procesable.

Por ello, el instrumento que se utilizó en la presente investigación fue un cuestionario estructurado con escala de Likert de 20 ítems, distribuidos en 10 ítems para medir la variable Gestión del talento humano y 10 ítems para medir la variable Desempeño organizacional. El instrumento fue validado mediante juicio de tres expertos, quienes fueron profesionales licenciados en administración, dos de ellos con el grado de maestría y uno con el grado de doctorado en la misma especialidad, y su confiabilidad fue determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach previo a su aplicación definitiva, obteniéndose un valor de 0.7082147 para la variable Gestión del talento humano y de 0.7227207 para la variable

Desempeño organizacional, lo que evidencia una confiabilidad buena del instrumento empleado en ambas variables.

3.5 Método de análisis de datos

Según Vizcaíno et al. (2023) el análisis de datos en las investigaciones de enfoque cuantitativo implica el uso de procedimientos estadísticos descriptivos que permiten organizar, resumir y presentar la información recolectada de forma coherente y comprensible. Entre los procedimientos más utilizados en este tipo de investigaciones se encuentran las tablas de frecuencia, los porcentajes y los gráficos estadísticos, los cuales facilitan la interpretación de los resultados y la identificación de las características más representativas de las variables estudiadas. La correcta selección del método de análisis es fundamental para garantizar que los resultados respondan de manera precisa a los objetivos planteados en la investigación.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada, la cual fue aplicada en forma presencial, con la finalidad de optimizar el proceso de recopilación de información y facilitar la participación de los sujetos de estudio. Concluida esta etapa, se procedió al análisis descriptivo de las variables gestión del del talento humano y desempeño organizacional.

Para el procesamiento de la información, se utilizó Microsoft Excel, herramienta que permitió elaborar tablas y figuras estadísticas, así como calcular el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. La redacción del análisis de resultados y la elaboración del informe final de investigación se desarrollaron mediante Microsoft Word, mientras que los documentos finales fueron convertidos al formato PDF para su adecuada conservación y difusión. Asimismo, para la gestión de las citas y referencias bibliográficas se empleó Zotero, gestor bibliográfico que facilitó la organización de las fuentes consultadas y aseguró la correcta aplicación del formato APA 7 en todo el documento.

Asimismo, se empleó el software Turnitin para verificar la originalidad del contenido de la investigación, procurando que el índice de similitud no supere el 25%, conforme a los criterios éticos y académicos establecidos. Para la sustentación del estudio, se utilizó Microsoft PowerPoint, herramienta mediante la cual se elaboraron las diapositivas para una presentación clara y estructurada.

3.6 Aspectos éticos

Esta investigación se realizó respetando los principios éticos establecidos de acuerdo al Reglamento de Integridad Científica en la Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote:

Respeto y protección de los derechos de los intervinientes

Se garantizó el respeto a la dignidad de los servidores y funcionarios de la Municipalidad Distrital De Pucayacu, resguardando su identidad y privacidad. Los cuestionarios que se aplicaron fueron anónimos y se mantuvo la confidencialidad de toda la información brindada. Esta fue almacenada de forma segura y no se utilizó para fines distintos a los establecidos en la presente investigación.

Cuidado el medio ambiente

La investigación no generó ningún tipo de daño al medio ambiente ni a la biodiversidad. En cuanto al uso del papel, se optó por la impresión de los cuestionarios estrictamente necesarios, evitando copias innecesarias y priorizando el uso de formatos digitales cuando sea posible. Respecto al consumo de energía eléctrica, se utilizaron los equipos informáticos durante el tiempo estrictamente requerido para el procesamiento de la información, apagándolos cuando no estén en uso, contribuyendo así a la reducción del consumo energético y a la disminución de la contaminación ambiental.

Libre participación por propia voluntad

Los servidores o funcionarios que decidieron participar en la investigación lo hicieron de manera totalmente voluntaria y sin ningún tipo de presión, lo cual fue evidenciado con los consentimientos informados que firmaron cada uno de los encuestados. Solo una vez que el participante firmó el consentimiento informado se procedió a aplicar el cuestionario. Asimismo, los participantes fueron informados sobre el propósito de la investigación, su desarrollo, sus resultados y conclusiones, siempre que así lo solicitaron,

Beneficencia, no maleficencia

Beneficencia

El objetivo de la investigación fue generar beneficios concretos a partir de los resultados obtenidos. Para los trabajadores, el estudio permitió identificar las condiciones actuales de la gestión del talento humano en la

institución, lo que contribuyó a visibilizar las necesidades de capacitación, mejora del bienestar laboral y fortalecimiento de los procesos de selección del personal. Para la entidad pública, se diseñó un plan de mejora que brindó a las autoridades la información basada en evidencia para tomar mejores decisiones en materia de gestión del talento humano, con el propósito de elevar el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Pucayacu en beneficio de la ciudadanía.

No maleficencia

La información obtenida a partir de las encuestas no fue utilizada para fines distintos al ámbito académico, evitando cualquier posible afectación personal, profesional o institucional a los servidores y funcionarios que fueron encuestados. En ningún caso los resultados fueron utilizados para emitir juicios sobre el desempeño individual de los trabajadores ni para tomar decisiones administrativas sobre su situación laboral. Para garantizar que no exista daño psicológico, físico o moral, se aplicó un protocolo que incluyó: asegurar la voluntariedad de la participación, emplear preguntas neutrales y respetuosas en el cuestionario, garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, almacenar los datos en soportes seguros y presentar los resultados únicamente en forma agregada y estadística, sin identificar a ningún individuo. De esta manera, ni los trabajadores ni la institución fueron perjudicados en ningún aspecto como consecuencia del proceso de investigación.

Integridad y Honestidad

La investigación se desarrolló con total transparencia, garantizando que los datos recogidos fueron verídicos y procesados sin alteraciones ni manipulaciones. Esto se logró utilizando instrumentos validados, aplicados de manera uniforme y con consentimiento informado de los participantes. Los datos fueron almacenados en formatos digitales seguros y procesados de manera que permitió analizar la información de forma objetiva. De esta manera, los resultados reflejaron fielmente lo obtenido. Además, se respetaron los principios éticos de la investigación científica mediante la citación adecuada de fuentes, la prohibición de cualquier tipo de plagio o falsificación de datos.

Justicia

Se garantizó que todos los trabajadores tengan los mismos derechos y condiciones durante el proceso de investigación. No se realizó ningún tipo de discriminación, ya sea de raza, género, religión u otros aspectos, asegurando así un trato justo e igualitario, además del acceso equitativo a los resultados obtenidos.

IV. Resultados

Variable 1. Gestión del talento humano

Objetivo específico 1. Describir las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 1

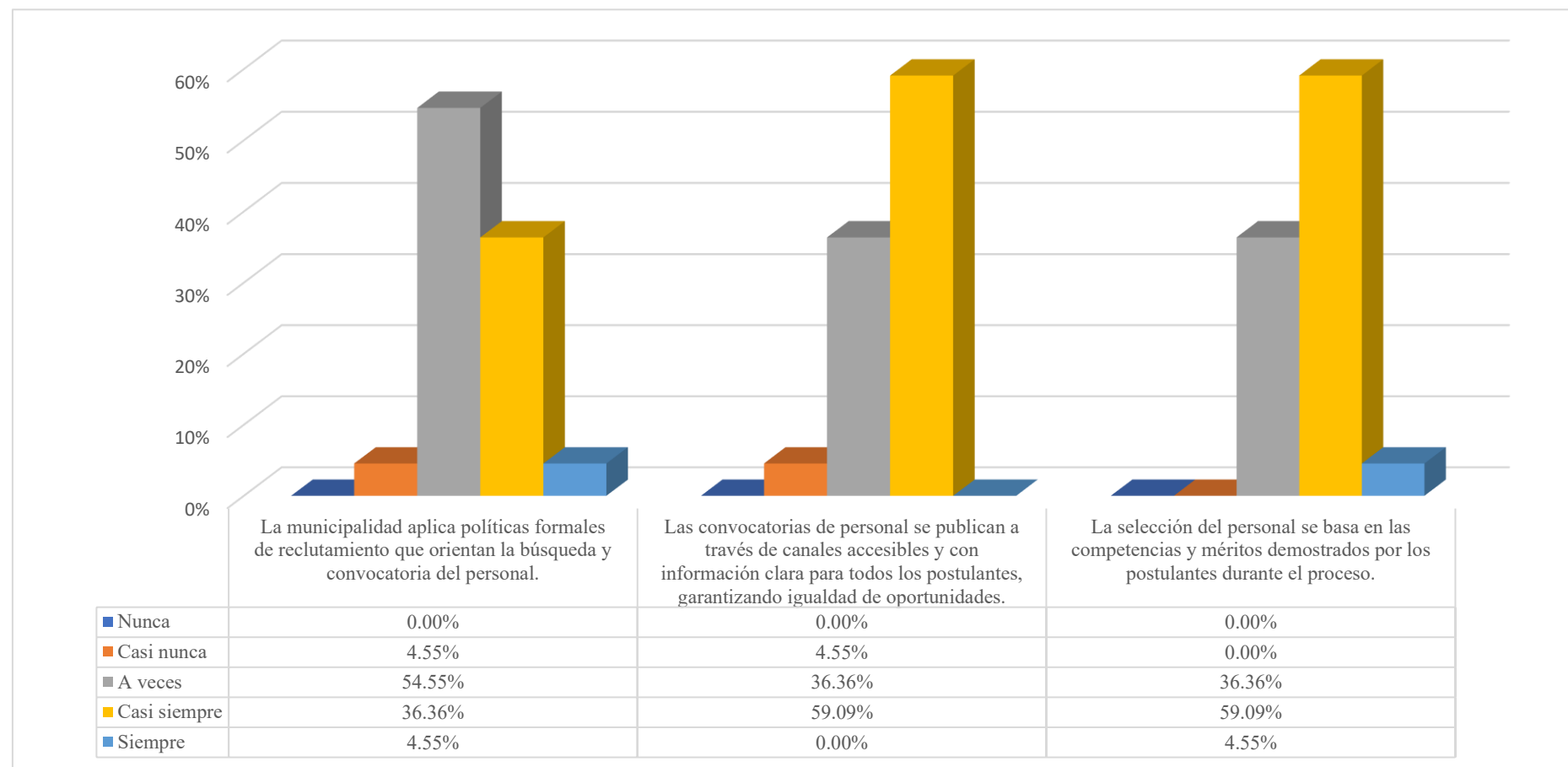
Características de reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Reclutamiento y selección	N	%
La municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	12	54.55
Casi siempre	8	36.36
Siempre	1	4.55
Total	22	100.01
Las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes, garantizando igualdad de oportunidades.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	8	36.36
Casi siempre	13	59.09
Siempre	0	0.00
Total	22	100.00
La selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	8	36.36
Casi siempre	13	59.09
Siempre	1	4.55
Total	22	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 1

Características de reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Objetivo específico 2. Describir las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 2

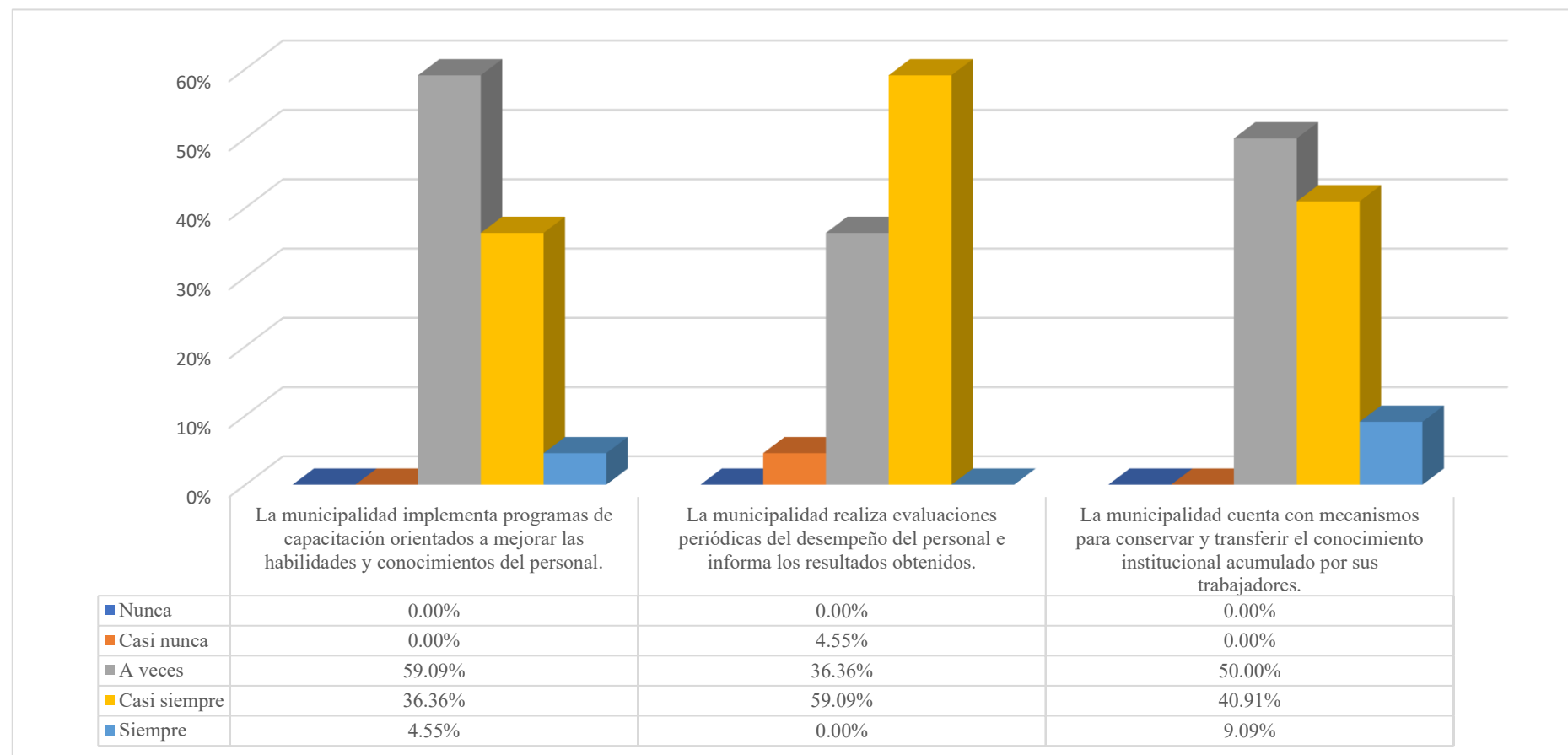
Características de desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Desarrollo de competencias	N	%
La municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	13	59.09
Casi siempre	8	36.36
Siempre	1	4.55
Total	22	100.00
La municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	8	36.36
Casi siempre	13	59.09
Siempre	0	0.00
Total	22	100.00
La municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	11	50.00
Casi siempre	9	40.91
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 2

Características de desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Objetivo específico 3. Identificar las características del bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 3

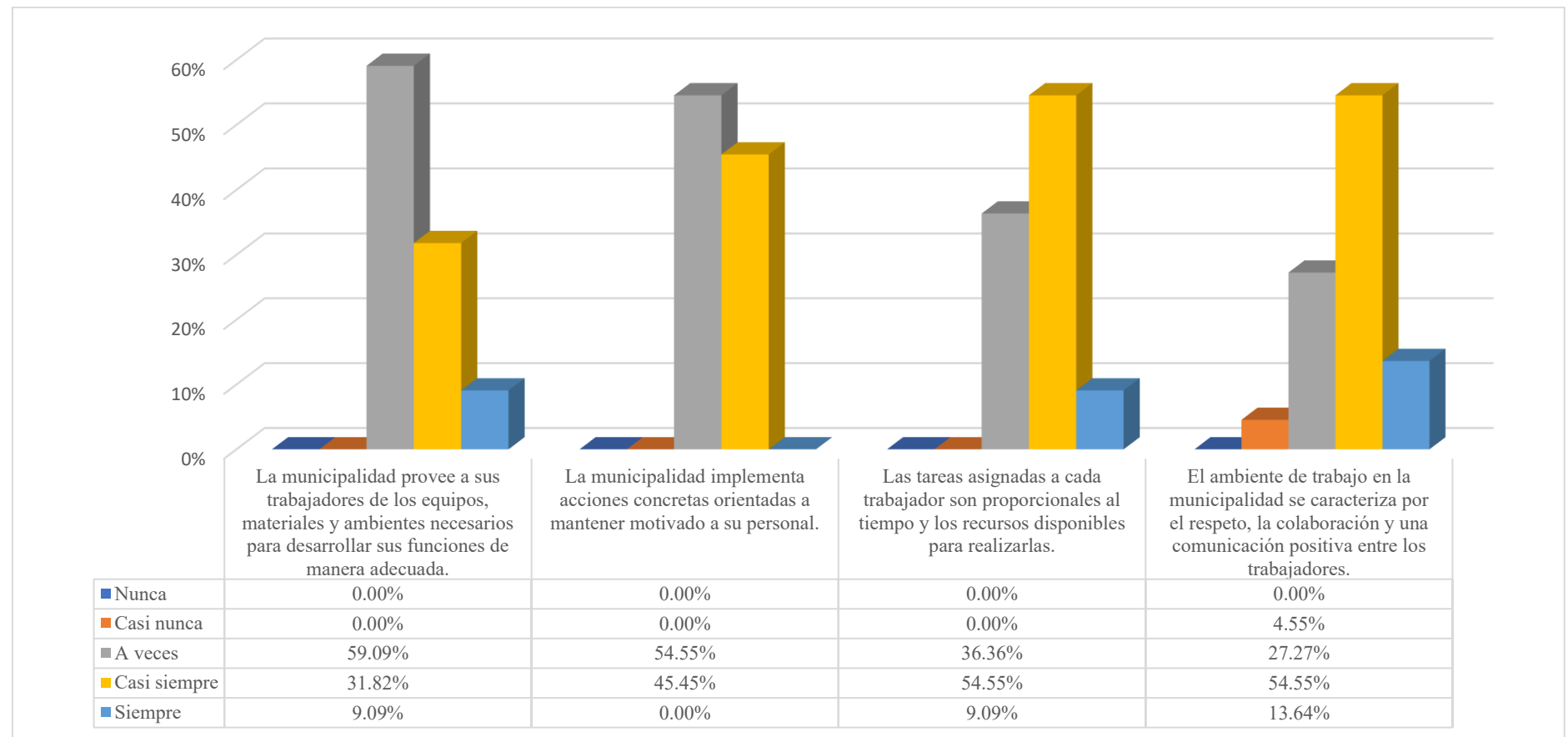
Características de bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Bienestar laboral	N	%
La municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	13	59.09
Casi siempre	7	31.82
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00
La municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	12	54.55
Casi siempre	10	45.45
Siempre	0	0.00
Total	22	100.00
Las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	8	36.36
Casi siempre	12	54.55
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00
El ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	6	27.27
Casi siempre	12	54.55
Siempre	3	13.64
Total	22	100.01

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 3

Características de bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Variable 2. Desempeño Organizacional

Objetivo específico 4. Describir las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 4

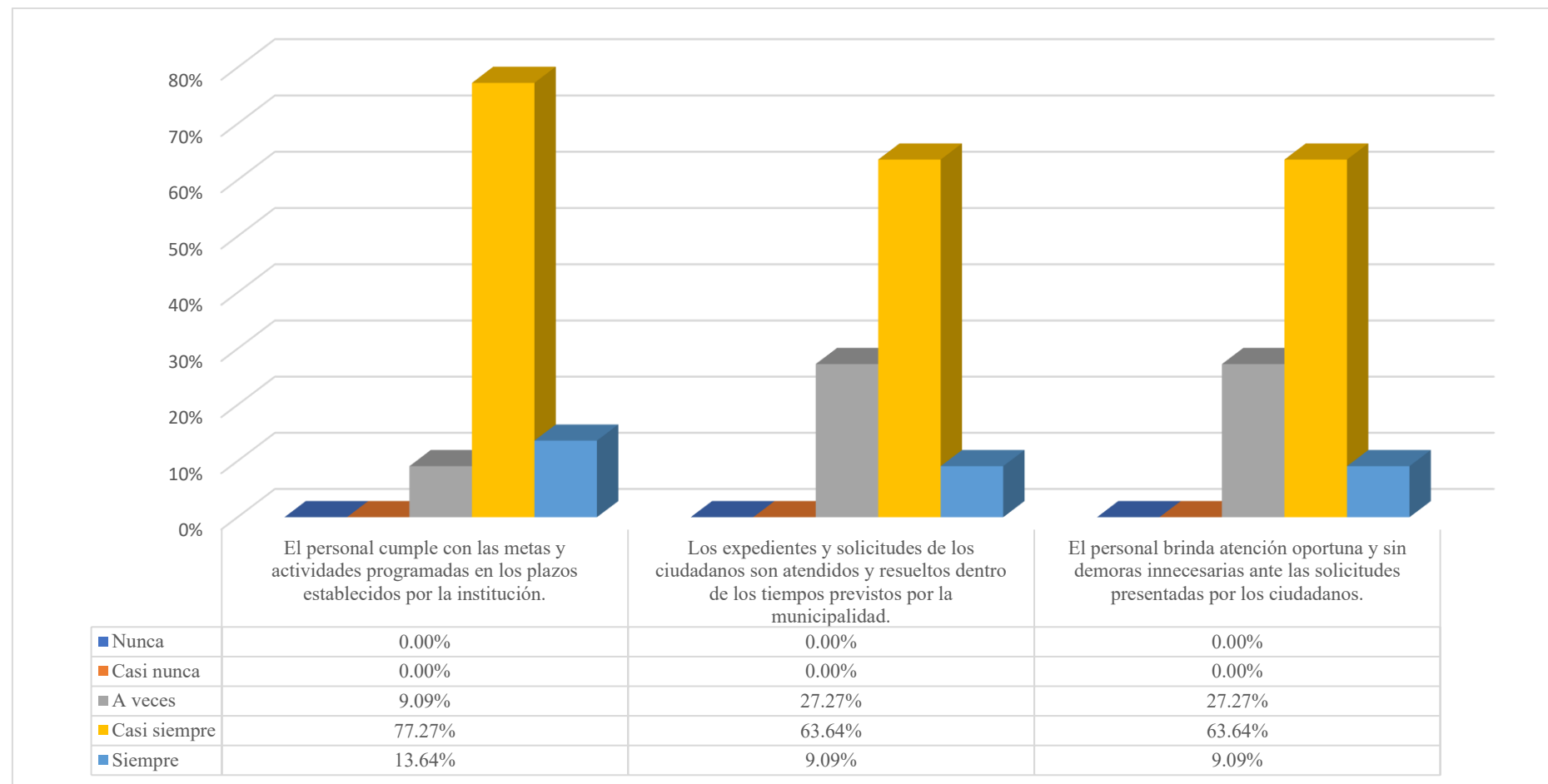
Características de productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Productividad	N	%
El personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	2	9.09
Casi siempre	17	77.27
Siempre	3	13.64
Total	22	100.00
Los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	6	27.27
Casi siempre	14	63.64
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00
El personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	6	27.27
Casi siempre	14	63.64
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 4

Características de productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Objetivo específico 5. Identificar las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 5

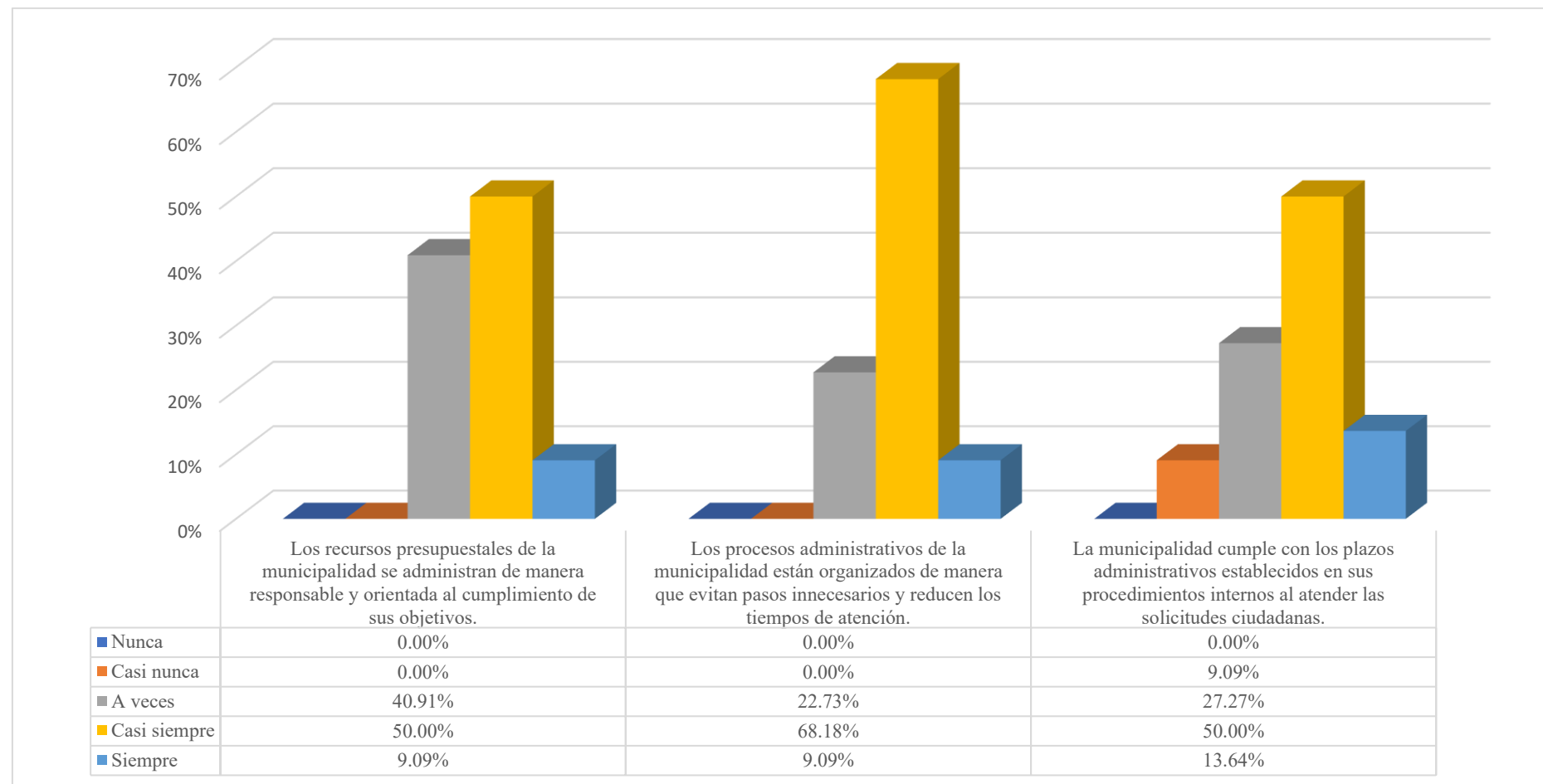
Características de eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Eficiencia	N	%
Los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	9	40.91
Casi siempre	11	50.00
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00
Los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	5	22.73
Casi siempre	15	68.18
Siempre	2	9.09
Total	22	100.00
La municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	2	9.09
A veces	6	27.27
Casi siempre	11	50.00
Siempre	3	13.64
Total	22	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 5

Características de eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Objetivo específico 6. Determinar las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 6

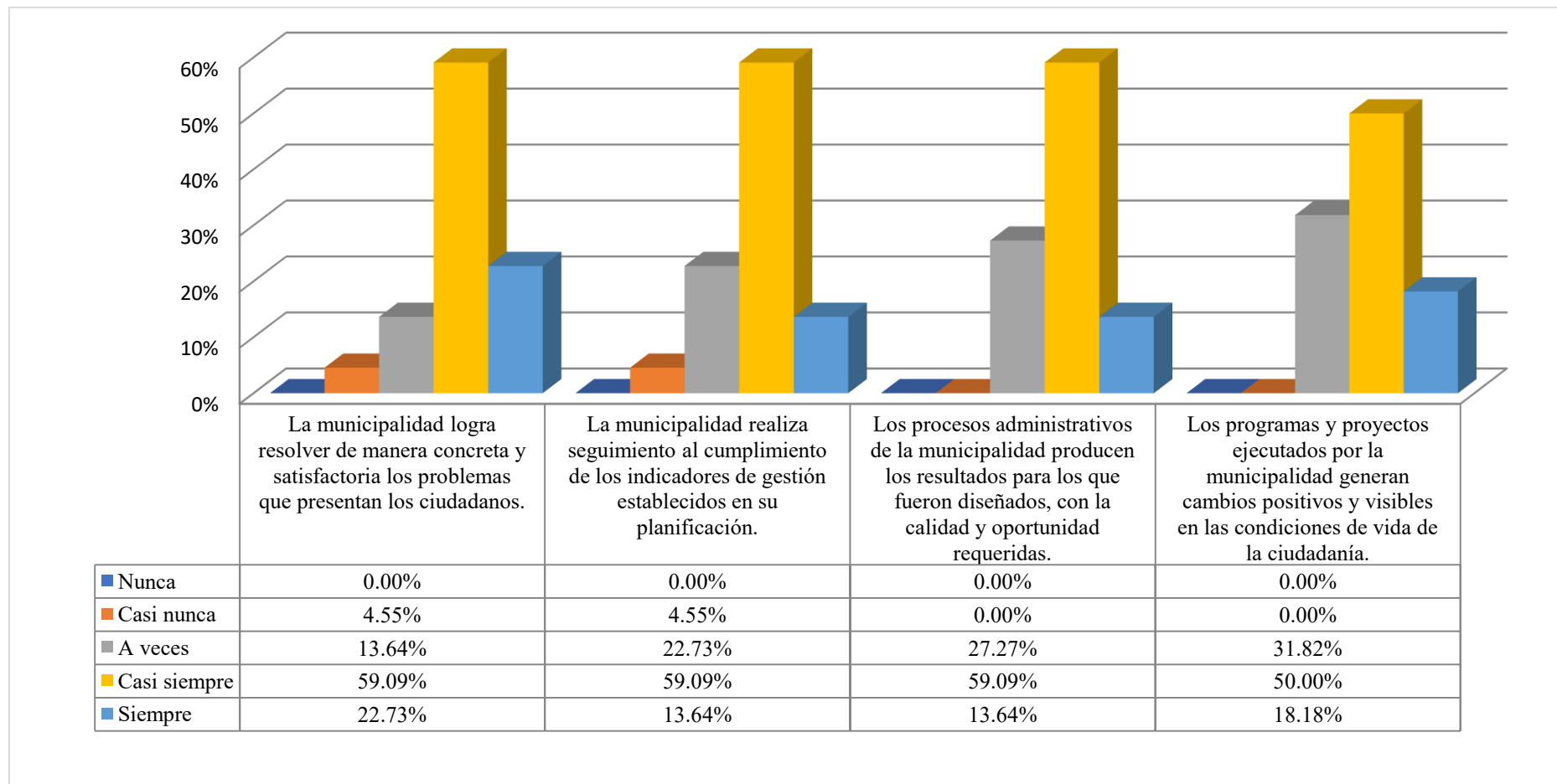
Características de eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Eficacia	N	%
La municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	3	13.64
Casi siempre	13	59.09
Siempre	5	22.73
Total	22	100.01
La municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	1	4.55
A veces	5	22.73
Casi siempre	13	59.09
Siempre	3	13.64
Total	22	100.01
Los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	6	27.27
Casi siempre	13	59.09
Siempre	3	13.64
Total	22	100.00
Los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía.		
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
A veces	7	31.82
Casi siempre	11	50.00
Siempre	4	18.18
Total	22	100.00

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Figura 6

Características de eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.



Nota. La figura muestra los resultados de los ítems relacionados con eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Objetivo específico 7.

Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Tabla 7

Propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Variables	Indicadores	Problemas	Causas	Consecuencias	Acciones de mejora	Responsable	Presupuest o
Gestión del Talento Humano	Políticas de reclutamiento	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	Falta de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, formalmente aprobado y difundido en la institución, de modo que cada convocatoria termina organizándose de manera distinta según quién esté a cargo del proceso.	Las convocatorias e incorporaciones de personal se realizan con criterios informales o coyunturales, incrementando el riesgo de contratar personal sin el perfil idóneo para el puesto.	Se propone diseñar y aprobar un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal (MPRS), bajo un enfoque de gestión por competencias que oriente con claridad cada convocatoria futura. ● Durante el primer y segundo mes se levantará información sobre los perfiles de puesto vigentes	Unidad de Recursos Humanos / Gerencia Municipal	S/ 3,000.00

					y se redactará, junto con la Gerencia Municipal, una primera versión del manual. En el tercer mes se someterá el documento a aprobación mediante resolución de alcaldía y se socializará entre todo el personal.		
			La difusión limitada de las convocatorias de personal, restringida a canales informales y de bajo alcance dentro del distrito.	Se reduce los postulantes calificados que llegan a enterarse a tiempo, lo que disminuye las opciones reales para elegir al candidato más idóneo.	Implementar un plan de difusión multicanal para convocatorias que garantice la igualdad de oportunidades a los postulantes: Durante el primer mes se diseñará el plan, de difusión, que incluya un portal de transparencia redes sociales	Unidad de Recursos Humanos / Oficina de Imagen Institucional	S/ 1,200.00

					institucionales, panel municipal y radio local. • Durante el segundo mes, se aplicará el plan en la siguiente convocatoria del personal • Durante el tercer mes se evaluará su alcance real para introducir los ajustes que resulten necesarios.		
			Falta de un comité de selección multidisciplinari o que garantice la objetividad en la evaluación de méritos y competencias.	Las decisiones de contratación recaen en un solo evaluador, incrementando el riesgo de sesgos o decisiones subjetivas en la	Se recomienda conformar un Comité de Selección de Personal integrado por un representante de Recursos Humanos, uno del área usuaria y asesoría legal. • El comité se constituirá mediante resolución de gerencia	Gerencia Municipal / Unidad de Recursos Humanos	S/ 800.00

				incorporación del personal.	durante el primer mes, junto con una guía de evaluación por competencias elaborada en el segundo. • A partir del tercer mes, el comité participará ya en todas las convocatorias que se realicen.		
	Programas de capacitación	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	Ausencia de un Plan Anual de Capacitación institucionalizado o que oriente de manera ordenada la formación continua del personal.	El personal no logra actualizar sus competencias técnicas ni de gestión al ritmo que requieren sus funciones.	Se propone elaborar e implementar un Plan Anual de Capacitación (PAC) que priorice temas de gestión pública, atención al ciudadano y herramientas digitales, ajustado a las necesidades específicas de cada área. • Primer mes: elaboración del PAC a partir de las funciones de cada área.	Unidad de Recursos Humanos	S/ 2,000.00

					• Segundo mes: gestión de alianzas con SERVIR y el Gobierno Regional para acceder a capacitaciones gratuitas o de bajo costo. • Del tercer al cuarto mes: ejecución de talleres mensuales, con una evaluación final de los resultados.		
			El Plan Operativo Institucional, por su parte, no contempla una partida presupuestal exclusiva para actividades de capacitación.	Las capacitaciones que se realizan dependen de gestiones informales o de terceros, sin que haya continuidad ni planificación institucional.	Gestionar la incorporación de una partida presupuestal específica para la capacitación del personal: • En el primer mes se realizará la elaboración de la propuesta presupuestal de capacitación	Unidad de Recursos Humanos / Oficina de Planeamiento y Presupuesto	S/ 1,000.00

					- En el segundo se sustentará ante la Gerencia Municipal y el Concejo Municipal. - En el tercer mes se realizará la incorporación de la partida en el presupuesto del siguiente ejercicio		
			Ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que identifique las brechas reales de cada área.	Las capacitaciones que se ofrecen, por ello, no siempre coinciden con lo que cada puesto realmente necesita, y terminan teniendo un efecto menor al esperado.	Implementar un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación por medio de encuestas y entrevistas a los jefes de área: - El instrumento se diseñará en el primer mes y se aplicará a todas las áreas en el segundo. - Los resultados se consolidarán en el tercer mes y alimentarán directamente el	Unidad de Recursos Humanos	S/ 600.00

					contenido del PAC.		
	Gestión del conocimiento institucional	El 50.00% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	Falta de un sistema de documentación de procedimientos y protocolos institucionales ante la rotación o cese del personal.	Se pierde así información institucional valiosa, lo que obliga a reprocesar tareas y retrasa la continuidad de las funciones.	Implementar un repositorio digital de gestión del conocimiento institucional, donde queden documentados los procedimientos clave de cada área: • El primer mes se identificarán los procesos considerados críticos en cada área. • En el segundo y tercer mes se elaborarán los manuales y protocolos correspondientes • En el cuarto mes, se realizará la puesta en marcha del	Unidad de Recursos Humanos / Área de Tecnologías de la Información	S/ 1,500.00

					repositorio digital y la capacitación al personal en su uso.		
			Falta de un proceso formal de inducción documentado para el personal de reciente ingreso.	Esto hace que el nuevo personal tarde más de lo necesario en adaptarse a sus funciones, con el consiguiente impacto en la continuidad del trabajo de su área durante los primeros meses.	Diseñar un Manual de Inducción de Personal aplicable a todo trabajador nuevo, priorizando las áreas críticas: • En el primer mes se identificarán las áreas críticas de la institución. • En el segundo mes se realizará la Elaboración del Manual de Inducción. • En el tercer mes se realizará la aplicación piloto con el personal de reciente ingreso.	Unidad de Recursos Humanos	S/ 700.00
			Falta de una política de	El conocimiento	Implementar un programa interno de	Unidad de Recursos	S/ 600.00

			mentoría o acompañamiento entre trabajadores con experiencia y el personal nuevo.	tácito adquirido con la experiencia práctica no se transmite de manera formal, quedando sujeto al criterio individual de cada trabajador.	mentoría, donde los trabajadores con mayor experiencia acompañen al personal nuevo durante sus primeros meses: • En el primer mes se seleccionará a los mentores por área, y en el segundo recibirán una breve capacitación sobre su rol. • A partir del tercer mes, el acompañamiento se realizará de manera continua, con un seguimiento periódico.	Humanos / Gerencia Municipal	
	Condiciones adecuadas de trabajo	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad	Limitada asignación presupuestal para la renovación de equipos, mobiliario e	El personal enfrenta dificultades operativas que retrasan el cumplimiento de sus	Elaborar un Plan de Mejoramiento de las Condiciones Laborales que le otorgue prioridad a renovar los equipos y mobiliario	Gerencia Municipal / Área de Administración	S/ 4,500.00

		d provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	infraestructura de las áreas de trabajo.	funciones y afectan la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.	según las necesidades de cada área: • En el primer mes la priorización de necesidades según su nivel de urgencia. • En el segundo mes se realizará la gestión del presupuesto correspondiente ante la Gerencia Municipal. • Tercer y cuarto mes se realizará la adquisición e implementación progresiva del equipamiento.		
			Ausencia de un inventario actualizado de la infraestructura y el mobiliario disponible en cada área.	Las compras que se hacen, sin ese referente, no siempre atienden lo más urgente, y terminan generando gastos que	Elaborar un inventario y diagnóstico de infraestructura y mobiliario por área, que sirva de base para la programación presupuestal anual: • En el primer mes se realizará	Área de Administración	S/ 800.00

				podrían evitarse.	el levantamiento del inventario actual. • En el segundo mes se realizará el diagnóstico de brechas por área • En el tercer mes, se llevará a cabo la incorporación de resultados al plan de adquisiciones institucional.		
			Procesos internos de requerimiento y adquisición de bienes menores lentos y burocráticos.	Los trabajadores terminan esperando más de lo razonable para recibir materiales básicos, lo que afecta la continuidad de su labor diaria.	Simplificar el procedimiento interno de requerimiento y adquisición de bienes menores, estableciendo plazos máximos de atención: • En el primer mes se realizará la revisión del procedimiento actual	Área de Administración / Abastecimiento	S/ 500.00

					• En el segundo mes se llevará a cabo el rediseño y aprobación del nuevo procedimiento. • En el tercer mes se realizará la difusión e implementación en todas las áreas.		
	Motivación laboral	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	Ausencia de un programa formal de reconocimiento e incentivos laborales dirigido al personal.	Bajo compromiso y desmotivación del personal, lo que puede traducirse en una menor productividad y mayor rotación laboral en la institución.	Diseñar e implementar un Programa de Reconocimiento e Incentivos No Económicos dirigido al personal destacado: • En el primer mes se realizará el diseño del programa y sus criterios de reconocimiento • A partir del segundo mes se realizará la difusión del programa a	Gerencia Municipal / Unidad de Recursos Humanos	S/ 1,200.00

					todo el personal. En el tercer mes se llevará a cabo la aplicación trimestral y evaluación de su impacto en el clima laboral.		
			Falta de espacios formales de diálogo y retroalimentación entre el personal y la alta dirección.	El personal percibe que sus opiniones y necesidades no son tomadas en cuenta, debilitando su compromiso hacia la institución.	Implementar reuniones periódicas de diálogo entre la Gerencia Municipal y representantes del personal, con actas de acuerdos y seguimiento: - Se diseñará en el primer mes un mecanismo de diálogo. - En el segundo mes se realizará la primera reunión piloto con representantes de cada área.	Gerencia Municipal	S/ 300.00

					• A partir del tercer mes se realizará de manera bimestral.		
			Ausencia de actividades de integración y bienestar socioemocional dirigidas al personal.	Clima laboral poco cohesionado y bajo sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los trabajadores.	Implementar un Programa de Bienestar e Integración del Personal, con actividades recreativas y de celebración institucional: • El calendario anual se diseñará en el primer mes, y la primera actividad piloto se realizará en el segundo. • Desde el tercer mes el programa se aplicará de forma trimestral.	Unidad de Recursos Humanos	S/ 1,000.00
	Uso correcto de recursos públicos	Si bien el 50.00% de los trabajadores	La programación presupuestal y el	Riesgo de que la administración	Fortalecer, de manera preventiva, los mecanismos de	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	S/ 1,000.00

Desempeño Organizacional	(posible futuro problema)	indicó que casi siempre los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos, el 40.91% señaló que esto ocurre solo a veces, evidenciando una percepción dividida que constituye un riesgo latente para la gestión eficiente de los recursos.	seguimiento real de la ejecución del gasto, en la práctica, no están del todo articulados entre sí.	de los recursos se torne inconsistente entre áreas, afectando el cumplimiento de las metas institucionales si no se atiende oportunamente .	seguimiento presupuestal por medio de reportes periódicos de ejecución del gasto por área: • Durante el primer mes se realizará el diseño de un formato estandarizado de reporte de ejecución presupuestal. • En el segundo mes se realizará la implementación de reuniones bimestrales de seguimiento con la Gerencia Municipal • A partir del tercer al cuarto mes se realizará la evaluación de los resultados y ajustes al mecanismo.	/ Gerencia Municipal	
--------------------------	---------------------------	--	---	---	---	----------------------	--

			Falta de indicadores que permitan monitorear de forma objetiva cómo avanza la ejecución presupuestal.	No es posible identificar oportunamente desviaciones en la ejecución presupuestal, dificultando la toma de decisiones correctivas a tiempo.	Diseñar un cuadro de indicadores de ejecución presupuestal (avance físico y financiero) por área, con reportes trimestrales: • El diseño de los indicadores tomará el primer mes, y su aplicación piloto en dos áreas se extenderá al segundo y tercero. • Hacia el cuarto mes se ampliará a todas las áreas junto con una primera evaluación de los resultados.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	S/ 800.00
			La limitada capacitación del personal administrativo en el manejo de herramientas de gestión y	Esto hace que no siempre se apliquen los mismos criterios técnicos entre áreas,	Capacitar al personal administrativo en gestión y ejecución del gasto público, en coordinación con entidades especializadas:	Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Unidad de Recursos Humanos	S/ 700.00

			ejecución presupuestal.	generando pequeñas inconsistencias en la ejecución del gasto.	● En el primer mes se hará la Coordinación de la capacitación con el MEF o entidades afines. ● A partir del segundo mes se realizará la ejecución de la capacitación. ● La Evaluación de la aplicación de lo aprendido se llevará a cabo el tercer mes.		
Total							S/ 22,200.00

V. Discusión

Objetivo específico 1. Describir las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

La municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal; el 54.55% de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal (Tabla 1), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Torre (2023) titulada: *Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022*, donde obtuvo como resultado que el 45.71% de los servidores consideró ineficiente la incorporación de talentos dentro de la institución. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Gomez (2026) titulada: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas- Perú, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 71.11% de los encuestados consideró que la municipalidad cuenta con un nivel de difusión suficiente para atraer postulantes adecuados y cubre las vacantes dentro del tiempo establecido. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Valdez et al. (2025) titulado: *Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0*, donde se define que las políticas de reclutamiento son las directrices formales que establece una organización para regular la manera en que se buscan y convocan a los candidatos para cubrir sus vacantes. Estas políticas determinan los canales de difusión, los requisitos mínimos y los criterios de elegibilidad que deben cumplir los postulantes, dotando al proceso de un marco normativo claro que reduce la discrecionalidad y favorece la equidad en la selección. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que las políticas de reclutamiento se aplican solo de manera ocasional dentro de la institución, lo que resulta más crítico en un municipio como Pucayacu, donde cada trabajador suele asumir varias funciones a la vez. Por esta razón, es importante un proceso de reclutamiento formal y bien estructurado que permita atraer e incorporar personal idóneo, porque si el reclutamiento no sigue criterios claros, es más probable terminar incorporando personal que no calza del todo con lo que el puesto realmente exige.

Las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes, garantizando igualdad de oportunidades; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes (Tabla 1), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Gomez (2026) titulada: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas- Perú, 2025*, donde obtuvo como resultado que el 71.11% consideró que la municipalidad cuenta con un nivel de difusión suficiente para atraer postulantes adecuados. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Pari (2023) titulada: *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los servidores en la Municipalidad Distrital de Cabanillas - 2022*, donde se obtuvo como resultado que el 55.6% ubicó la incorporación de personas en un nivel regular, reflejando que la municipalidad pocas veces realiza convocatorias formales. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Piedra et al. (2023) titulado: *Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: Perspectivas y tendencias*, donde se define que la transparencia en la convocatoria es un principio fundamental en los procesos de selección, especialmente en entidades que pertenecen al sector público, donde la rendición de cuentas ante la ciudadanía es una obligación institucional. Una convocatoria transparente implica que las reglas sean conocidas de antemano por todos los participantes, que los resultados puedan verificarse y que no existan condiciones ocultas que favorezcan a determinados candidatos sobre otros. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que la difusión de las convocatorias sí llega, en general, de manera clara y accesible a los postulantes. Esto favorece a una institución del tamaño de Pucayacu, donde no contar con canales de difusión adecuados limitaría considerablemente el número de personas interesadas en postular a los puestos vacantes.

La selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre la selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes (Tabla 1), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Gomez (2026) titulada: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas- Perú, 2025*, donde

obtuvo como resultado que el 66.67% indicó que el potencial de desempeño de los postulantes es un criterio esencial dentro del proceso de selección. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Aguilera (2023) titulada: *La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Uchiza, 2023*, donde se obtuvo como resultado que el 43.2% señaló que los procesos de selección del personal son siempre rigurosos y analíticos en sus criterios. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Valdez et al. (2025) titulado: *Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0*, donde se define que la selección basada en méritos y competencias no solo mejora la calidad del personal que ingresa a la institución, sino que también genera un impacto positivo en el desempeño general de la organización. Cuando los colaboradores ocupan puestos acordes a sus competencias, su productividad es mayor, su adaptación al cargo es más rápida y su motivación tiende a ser más sostenida, lo que beneficia tanto al trabajador como a la institución en su conjunto. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que la selección del personal sí toma en cuenta los méritos y las competencias de cada postulante. Se trata de un hallazgo alentador, pues sugiere que, pese a no contar aún con un manual formal de reclutamiento, la municipalidad viene aplicando en la práctica criterios razonablemente objetivos al momento de decidir a quién incorporar.

Objetivo específico 2. Describir las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

La municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal; el 59.09% de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal (Tabla 2), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Aguilera (2023) titulada: *La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Uchiza, 2023*, donde obtuvo como resultado que el 51.5% señaló que solo a veces participa en programas de capacitación implementados por la municipalidad. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Baldeon y Cerron (2024) titulada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial Satipo, 2022*, donde se obtuvo como resultado que el 31.30% percibió la gestión del talento humano como casi

siempre adecuada y el 28.10% como siempre adecuada. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Dávalos et al. (2023) titulado: *Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: Un factor clave en la gestión administrativa*, donde se define que los programas de capacitación son iniciativas estructuradas que las organizaciones deben implementar con el fin de mejorar los conocimientos y habilidades de su personal. Estos programas deben estar diseñados en función de las necesidades reales del puesto y de las brechas de desempeño identificadas, para que su impacto sea concreto y se pueda medir en el trabajo diario de los colaboradores. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que las capacitaciones se ofrecen de forma esporádica, sin la continuidad que un plan de formación institucional debería tener. Para una municipalidad como Pucayacu, con recursos limitados y personal reducido, esta situación pesa más de lo que podría parecer, ya que cada trabajador termina dependiendo casi por completo de lo que ya sabía al momento de ingresar, sin mucho margen para actualizarse en el camino.

La municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos (Tabla 2), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Baldeon y Cerron (2024) titulada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal en la Municipalidad Provincial Satipo, 2022*, donde obtuvo como resultado que la mayoría indicó que casi siempre se realiza la evaluación del personal, seguida de un 29.20% que señaló que siempre se realiza. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Diaz (2025) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*, donde se obtuvo como resultado que el 100% de los trabajadores señaló que nunca se evalúan las competencias mediante la evaluación de 360 grados. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Galindo (2025) titulado: *Gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos: Evidencia empírica en una municipalidad peruana*, donde se define que la evaluación periódica del personal es un proceso sistemático mediante el cual la organización mide el nivel de desempeño y las competencias de sus colaboradores en intervalos regulares de tiempo. Este proceso permite identificar las fortalezas, detectar las

áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre capacitación, ascensos o ajustes en las funciones asignadas. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que sí existe una práctica constante de evaluación del desempeño dentro de la institución. Esto llama la atención porque, a diferencia de lo que ocurre con la capacitación, la evaluación parece estar más consolidada como parte de la rutina institucional de la municipalidad, aun cuando ambos procesos deberían ir de la mano para que uno retroalimente al otro.

La municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores; el 50.00% de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores (Tabla 2), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Torre (2023) titulada: *Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022*, donde obtuvo como resultado que el 62.86% calificó la retención de talentos como ineficiente, siendo la dimensión más crítica de su estudio. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Quispe y Contreras (2025) titulado: *Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática*, donde se define que la gestión del conocimiento institucional implica la capacidad de una organización para identificar, sistematizar y transferir el saber acumulado por sus colaboradores, de manera que este conocimiento no se pierda con la rotación del personal sino que se convierta en un activo colectivo de la entidad. Estos resultados demuestran que la mitad de los trabajadores perciben que la institución solo ocasionalmente logra conservar y transmitir lo que sus propios trabajadores han aprendido con la experiencia. En una entidad pequeña como Pucayacu, donde cada puesto suele depender de una sola persona, esta debilidad se vuelve especialmente delicada: si alguien deja la institución sin haber documentado su trabajo, buena parte de ese conocimiento se pierde con él.

Objetivo específico 3. Identificar las características del bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

La municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada; el 59.09%

de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada (Tabla 3), estos resultados contrastan con la investigación realizada por Eugenio (2024) titulada: *Clima laboral y desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, región Huánuco 2023*, donde obtuvo como resultado que en las condiciones físicas de trabajo, el 36% se ubicó entre muy en desacuerdo y en desacuerdo. También contrasta con la investigación realizada por Lojas (2024) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024*, donde se obtuvo como resultado que el 70% señaló que siempre cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Sandoval (2025) titulado: *El Papel del Bienestar Organizacional en las Empresas: Una Revisión Conceptual de la Literatura*, donde se define que las condiciones adecuadas de trabajo comprenden un conjunto de elementos físicos, ergonómicos y ambientales que conforman el espacio en el que el trabajador desarrolla sus funciones. Esto incluye aspectos como la iluminación, la ventilación, el mobiliario, los equipos disponibles y la seguridad del entorno, factores que influyen directamente en la salud, la comodidad y la productividad del personal. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que el equipamiento y los ambientes de trabajo no siempre están a la altura de lo que sus funciones requieren. Esta carencia probablemente responde a la limitada disponibilidad presupuestal propia de un municipio distrital pequeño como Pucayacu, donde renovar mobiliario o equipos de cómputo compite con muchas otras prioridades de gasto.

La municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal; el 54.55% de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal (Tabla 3), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Rojas (2026) titulada: *Propuesta de mejora del compromiso laboral para el desempeño organizacional en el área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Pangoa, Satipo, Junín, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 30.77% señaló que solo a veces siente que su trabajo es valorado por la administración. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Sánchez y Reina (2024) titulado: *Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: El caso de una empresa bananera del Ecuador*, donde se define que la

motivación laboral es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a un trabajador a comprometerse con sus funciones y a esforzarse por alcanzar los resultados esperados. Esta motivación puede derivarse del reconocimiento recibido, de la posibilidad de crecimiento profesional, de las relaciones interpersonales en el trabajo o de la percepción de que su labor tiene un impacto real en la organización y en quienes reciben el servicio. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que las acciones de motivación institucional aparecen de manera intermitente, más que como una práctica sostenida en el tiempo. Vale la pena anotar que esto no significa necesariamente que el personal esté desmotivado, sino que la municipalidad todavía no ha logrado instalar un mecanismo constante que refuerce el compromiso de sus trabajadores más allá de los esfuerzos puntuales que puedan darse.

Las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas; el 54.55% de los trabajadores señalaron que casi siempre las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas (Tabla 3), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Quispe (2026) titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 47.78% señaló que casi siempre el personal demuestra productividad adecuada en sus funciones. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Diaz (2025) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*, donde se obtuvo como resultado que el 87.50% indicó sufrir siempre una sobrecarga laboral que afecta su salud mental. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Loayza et al. (2022) titulado: *La sobrecarga y el estrés en el ámbito laboral, analizado desde la óptica del trabajador*, donde se define que la carga laboral correcta hace referencia al equilibrio entre las tareas asignadas a un trabajador y el tiempo y los recursos disponibles para realizarlas. Una carga de trabajo adecuada permite que el colaborador cumpla con sus funciones sin experimentar sobrecarga ni estrés excesivo. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben una carga de trabajo razonable frente al tiempo y los recursos con que cuentan para cumplir sus funciones. Este hallazgo resulta positivo para la municipalidad, considerando que la multifuncionalidad propia de las municipalidades

pequeñas suele traducirse, en otros contextos, en jornadas sobrecargadas que afectan el rendimiento como el bienestar del personal.

El ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores; el 54.55% de los trabajadores señalaron que casi siempre el ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores (Tabla 3), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Guillen (2026) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025*, donde obtuvo como resultado que el 83.34% indicó que siempre practica el respeto mutuo en el trato con colegas y superiores. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Eugenio (2024) titulada: *Clima laboral y desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, región Huánuco 2023*, donde se obtuvo como resultado que el 23% se mostró muy en desacuerdo y el 21% en desacuerdo respecto a la comunicación con sus superiores. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Tovar (2023) titulado: *Clima Organizacional y su Impacto en los Procesos de Gestión dentro de la Gerencia Pública*, donde se define que el clima organizacional es la percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que se desarrollan sus relaciones laborales, abarcando aspectos como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el nivel de confianza entre los integrantes de la institución. Esta percepción influye directamente en la motivación, el compromiso y el comportamiento del personal, siendo un reflejo del estado general de la cultura organizacional. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben un clima de respeto y colaboración dentro de la institución. Este es, posiblemente, uno de los aspectos mejor valorados de toda la gestión del talento humano en Pucayacu, y conviene no perderlo de vista al momento de diseñar las mejoras: cualquier programa nuevo que se implemente debería apoyarse en esta buena relación entre compañeros, en lugar de pasarla por alto.

Objetivo específico 4. Describir las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

El personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución; el 77.27% de los trabajadores señalaron que casi siempre

el personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución (Tabla 4), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Lojas (2024) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024*, donde obtuvo como resultado que el 83% señaló que siempre cumple con las tareas encomendadas. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Guillen (2026) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 58.33% indicó que solo a veces cumple puntualmente con las tareas asignadas. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Ruiz et al. (2023) titulado: *Gestión de procesos y cumplimiento de metas institucionales del IESTP Nor Oriental de la Selva, 2021*, donde se define que el seguimiento del cumplimiento de metas es fundamental para la toma de decisiones institucionales, ya que permite detectar a tiempo las desviaciones respecto a lo planificado y aplicar los ajustes necesarios. Cuando este seguimiento es sistemático y transparente, contribuye a fortalecer la rendición de cuentas y la confianza de los usuarios en la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben un cumplimiento sostenido de las metas y actividades programadas. Se trata de un hallazgo particularmente favorable, ya que sugiere que, pese a las debilidades identificadas en la gestión del talento humano, el personal de Pucayacu igual logra sacar adelante sus funciones dentro de los plazos que la institución les exige.

Los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad; el 63.64% de los trabajadores señalaron que casi siempre los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad (Tabla 4), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Diaz (2025) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*, donde obtuvo como resultado que el 100% de los trabajadores indicó que siempre demuestra eficacia cumpliendo con los objetivos programados por la municipalidad. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Reyes (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte*

Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026, donde se obtuvo como resultado que el 33.04% señaló que casi nunca se cumplen los tiempos establecidos en los procesos internos. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Vaquerano y Mártir (2024) titulado: *Una aproximación al desempeño organizacional en las instituciones del sector público de El Salvador*, donde se define que el número de expedientes atendidos es un indicador cuantitativo que permite medir la capacidad operativa de una organización para procesar y resolver las solicitudes, trámites o casos que ingresan dentro de un período determinado. Este indicador refleja directamente el nivel de productividad del personal y la eficiencia de los procesos administrativos implementados en la institución. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que los expedientes ciudadanos sí se resuelven dentro de los plazos previstos. Aun así, conviene no confiarse del todo con esta cifra, porque este mismo indicador es uno de los que la propuesta de mejora ha marcado como posible riesgo futuro, dado que un porcentaje nada despreciable de trabajadores reconoció que esto ocurre solo a veces.

El personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos; el 63.64% de los trabajadores señalaron que casi siempre el personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos (Tabla 4), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Lojas (2024) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024*, donde obtuvo como resultado que el 81% señaló que siempre termina su trabajo oportunamente. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Guillen (2026) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 66.67% señaló que casi nunca logra mantener tiempos de atención adecuados ante las solicitudes de los usuarios. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Alejandría-Castro et al. (2023) titulado: *Enfoques de la gestión organizacional en el sector público*, donde se define que la rapidez en la atención está relacionada con la simplificación de los procedimientos administrativos, la capacitación del personal y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. Una institución que logra atender a los ciudadanos en tiempos razonables demuestra que sus procesos están bien organizados y que su equipo cuenta con

las competencias necesarias para resolver las solicitudes de manera ágil y efectiva. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben una atención oportuna hacia los ciudadanos que acuden a la municipalidad. Este hallazgo, sumado al anterior sobre los expedientes, sugiere que la atención al público es, en términos generales, uno de los puntos más sólidos del desempeño organizacional de Pucayacu, aunque conviene monitorear que esta tendencia se mantenga en el tiempo.

Objetivo específico 5. Identificar las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

Los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos; el 50.00% de los trabajadores señalaron que casi siempre los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos (Tabla 5), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Quispe (2026) titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 47.78% señaló que casi siempre la institución cumple con las normas y disposiciones legales vigentes. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Díaz (2025) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*, donde se obtuvo como resultado que el 100% de los trabajadores señaló demostrar eficiencia mediante el uso óptimo de los recursos. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Ocaña et al. (2025) titulado: *Eficiencia y Sostenibilidad en la gestión de Recursos Públicos: Claves para el desarrollo económico*, donde se define que de los recursos públicos implica que la institución administra su presupuesto y sus bienes de manera transparente, priorizando aquellas inversiones y gastos que están directamente vinculados al cumplimiento de sus funciones y al servicio a la ciudadanía. Este principio es fundamental en la gestión pública, ya que los recursos del Estado son bienes de todos y su administración debe estar orientada al bien común. Estos resultados demuestran que la mitad de los trabajadores perciben una administración responsable de los recursos presupuestales, mientras que la otra mitad no comparte del todo esa misma confianza. Por ello, este indicador fue considerado en la propuesta de mejora

como un posible riesgo futuro: no es un problema consolidado todavía, pero tampoco una fortaleza sobre la que se pueda bajar la guardia.

Los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención; el 68.18% de los trabajadores señalaron que casi siempre los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención (Tabla 5), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Quispe (2026) titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 53.33% indicó que casi siempre los proyectos municipales se ejecutan conforme a lo programado. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Reyes (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026*, donde se obtuvo como resultado que el 34.78% indicó que casi nunca la institución reduce los reprocesos en las actividades administrativas. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Rodríguez-Barboza et al. (2024) titulado: *Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral*, donde se define que la simplificación de procesos es una de las estrategias más efectivas para mejorar la eficiencia en las organizaciones públicas, ya que reduce los tiempos de atención, disminuye los costos operativos y mejora la experiencia de los ciudadanos al interactuar con la institución. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben una organización razonablemente ágil de los procesos administrativos, sin demasiados pasos de más. Esto es un buen indicio, porque los reprocesos suelen ser, en municipalidades de este tamaño, uno de los principales cuellos de botella que retrasan la atención al ciudadano.

La municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas; el 50.00% de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas (Tabla 5), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Quispe (2026) titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 47.78% señaló que casi siempre se cumplen los plazos

administrativos. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Vega (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la unidad de gestión educativa local de Huaraz, Áncash, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 48.78% indicó que solo a veces se logran los objetivos planteados en la planificación. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Rivera et al. (2024) titulado: *Satisfacción ciudadana ante la calidad del servicio público: Basamento del Estado Democrático*, donde se define que los tiempos de respuesta al ciudadano son uno de los indicadores más visibles del nivel de eficiencia de una institución pública, ya que expresan directamente cuánto tarda la organización en atender y resolver las solicitudes o trámites presentados por los usuarios. Estos resultados demuestran que apenas la mitad de los trabajadores perciben un cumplimiento sostenido de los plazos administrativos internos. Al tratarse de una mayoría relativa y no de una mayoría consolidada, este hallazgo confirma lo señalado en la propuesta de mejora: el cumplimiento de plazos en Pucayacu es todavía una situación inestable, que bien podría inclinarse hacia un problema real si no se refuerzan a tiempo los mecanismos de seguimiento.

Objetivo específico 6. Determinar las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

La municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos (Tabla 6), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Lojas (2024) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024*, donde obtuvo como resultado que el 83% señaló que siempre tiene la capacidad para resolver problemas. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Vega (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la unidad de gestión educativa local de Huaraz, Áncash, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 43.90% indicó que solo a veces los servicios cumplen con las expectativas de los usuarios. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Rivera et al. (2024) titulado: *Satisfacción ciudadana ante la calidad del servicio público: Basamento del Estado Democrático*, donde se define que la resolución efectiva de los problemas ciudadanos requiere que el personal cuente con las

competencias necesarias, que los procesos estén bien definidos y que exista una coordinación adecuada entre las áreas involucradas. Cuando estos elementos están presentes, la organización puede responder con mayor pertinencia y rapidez a las situaciones que se presentan, fortaleciendo así su imagen y la confianza de la ciudadanía. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben una capacidad institucional adecuada para resolver los problemas que plantea la ciudadanía, lo cual concuerda, con lo observado en la atención de expedientes y solicitudes, reforzando la idea de que la relación entre la municipalidad y su población es, en general, uno de los aspectos mejor encaminados de su gestión.

La municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación (Tabla 6), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Diaz (2025) titulada: *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024*, donde obtuvo como resultado que el 100% indicó que la municipalidad aplica métodos de autoevaluación del desempeño y evalúa el cumplimiento de metas a través de la gestión por objetivos. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Vega (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la unidad de gestión educativa local de Huaraz, Áncash, 2025*, donde se obtuvo como resultado que el 34.15% indicó que solo a veces se realiza seguimiento y evaluación de resultados. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Morales (2025) titulado: *La gestión pública como factor del desarrollo institucional en América Latina, 2025: Una Revisión Sistémica*, donde se define que el cumplimiento de los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para verificar si una organización está avanzando hacia sus objetivos estratégicos de manera consistente, permitiendo traducir los objetivos institucionales en métricas concretas y medibles, facilitando así el seguimiento del desempeño, la detección de desviaciones y la toma de decisiones basadas en evidencia. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben un seguimiento constante de los indicadores de gestión institucional. Vale la pena destacar que este hallazgo contrasta con lo encontrado en el objetivo anterior sobre gestión del conocimiento, lo cual sugiere que Pucayacu sabe medir sus resultados,

aunque todavía le falta consolidar cómo documenta y transmite ese aprendizaje hacia el resto del personal.

Los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas; el 59.09% de los trabajadores señalaron que casi siempre los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas (Tabla 6), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Quispe (2026) titulada: *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026*, donde obtuvo como resultado que el 47.78% señaló que casi siempre se logran los objetivos estratégicos planteados. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Guevara (2024) titulada: *Gestión del talento humano y productividad laboral de los servidores de la municipalidad provincial Utcubamba, 2022*, donde se obtuvo como resultado que el 41.40% percibió la productividad en un nivel bajo, atribuido al incumplimiento de tareas a tiempo. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Tarazona & Fernández (2025) titulado: *Gestión de procesos administrativos en una entidad del sector público en Perú, 2024*, donde se define que la eficacia en los procesos administrativos es la capacidad de una organización para ejecutar sus procedimientos internos de manera que estos produzcan los resultados para los que fueron diseñados. Un proceso administrativo es eficaz cuando cumple su objetivo, cuando genera el producto o servicio esperado con los estándares de calidad requeridos y dentro de los plazos establecidos por la institución. Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores perciben que los procesos administrativos sí cumplen con la calidad y oportunidad esperadas. Este hallazgo cierra de forma coherente el panorama general de la eficacia institucional en Pucayacu, donde los indicadores analizados apuntan, casi todos, en la misma dirección favorable.

Los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía; el 50.00% de los trabajadores señalaron que casi siempre los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía (Tabla 6), estos resultados coinciden con la investigación realizada por Guillen (2026) titulada: *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño*

laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025, donde obtuvo como resultado que el 75% afirmó que siempre percibe el impacto positivo de la gestión municipal en la comunidad. Por otro lado, estos resultados contrastan con la investigación realizada por Reyes (2026) titulada: *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026*, donde se obtuvo como resultado que el 38.26% indicó que solo a veces los usuarios perciben satisfacción con los servicios brindados. Lo que se fundamenta teóricamente con lo expuesto en el artículo de Vaquerano y Mártir (2024) titulado: *Una aproximación al desempeño organizacional en las instituciones del sector público de El Salvador*, donde se define que el impacto de los programas municipales es una medida del cambio real que generan las intervenciones de una institución pública en las condiciones de vida de la ciudadanía. Estos resultados demuestran que apenas la mitad de los trabajadores perciben un impacto positivo y visible de los programas municipales sobre la vida de la ciudadanía. Al ser una mayoría relativa, y no una mayoría clara, este resultado deja entrever que, aunque la gestión interna de la municipalidad muestre avances, todavía existe un trabajo pendiente para que esos esfuerzos se traduzcan en cambios que la propia población note con claridad.

Objetivo específico 7. Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.

PLAN DE MEJORA

1. Datos Generales

Razón Social: Municipalidad Distrital de Pucayacu

2. Misión

Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

3. Visión

Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Pucayacu como un distrito ordenado, seguro, moderno, inclusivo y saludable, donde se fomente la cultura.

4. Objetivos organizacionales

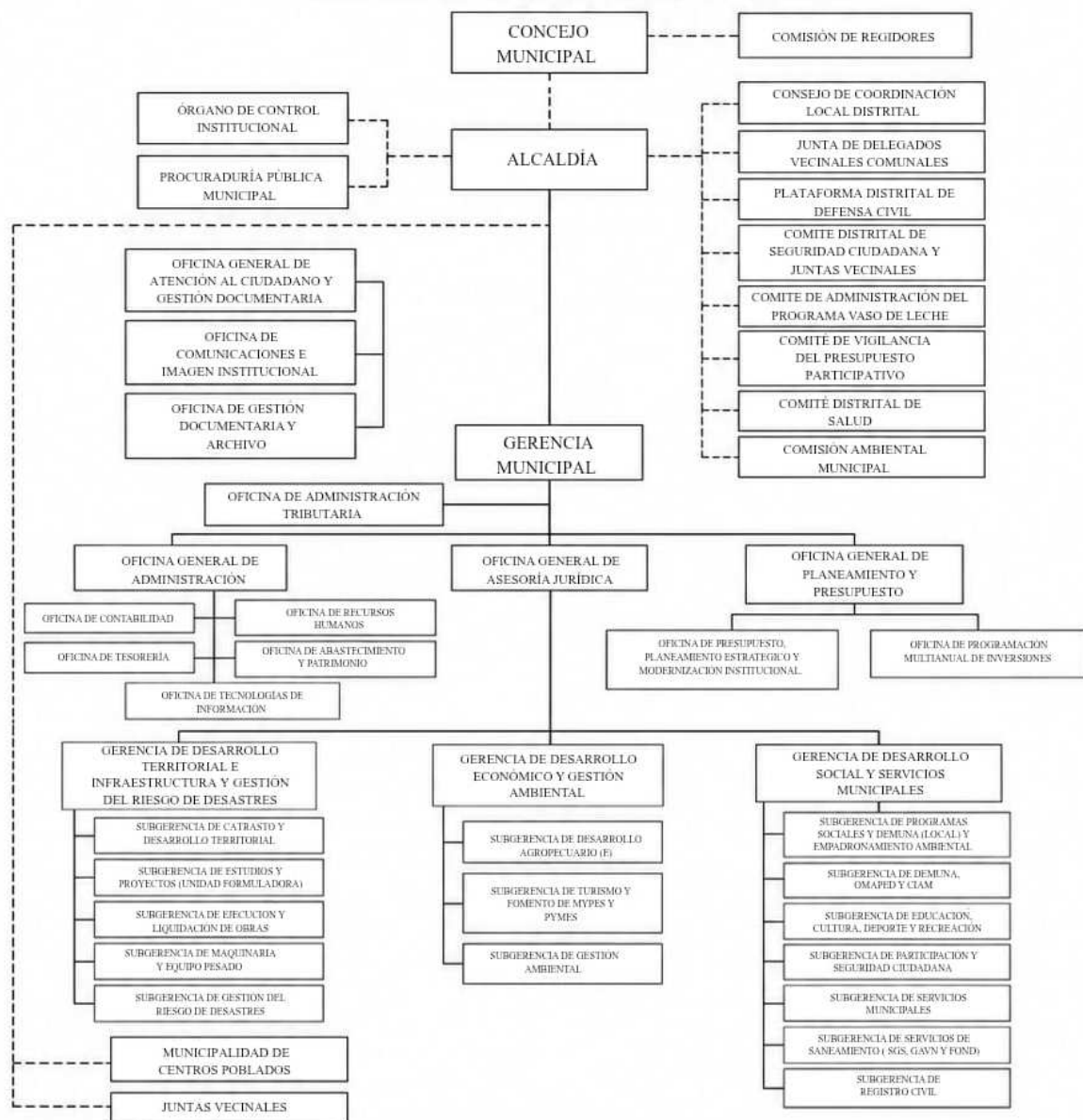
- Fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de competencias del personal, garantizando la incorporación y formación continua de servidores idóneos para la gestión municipal.
- Mejorar las condiciones de bienestar laboral del personal, promoviendo un clima organizacional motivador que favorezca el compromiso institucional.
- Optimizar el desempeño organizacional mediante el uso eficiente de los recursos públicos y el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento presupuestal.

5. Servicios

La Municipalidad Distrital de Pucayacu brinda servicios de administración tributaria, registro civil, saneamiento básico, programas sociales, seguridad ciudadana, gestión del riesgo de desastres, promoción del desarrollo económico local y agropecuario, así como servicios de infraestructura vial y equipamiento urbano y rural, garantizando el

cumplimiento de las competencias establecidas en la Ley N.º 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, en beneficio de la población del distrito.

6. Organigrama de la institución



Nota. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Pucayacu

6.1 Descripción de Funciones

Información general del puesto	
Nombre del puesto	Alcalde Distrital
Nivel Académico	Cargo de elección popular. Se valora formación profesional universitaria en Administración, Derecho, Ciencias Sociales o carreras afines, así como estudios de especialización en gestión pública o gerencia municipal.
Experiencia Laboral	● Experiencia en gestión pública, liderazgo comunitario o gestión institucional. ● Conocimiento directo de la realidad social, económica y territorial del distrito de Pucayacu.
Conocimientos necesarios	● Ley N.º 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. ● Ley N.º 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General. ● Decreto Legislativo N.º 1440 - Sistema Nacional de Presupuesto Público. ● Normas de transparencia, acceso a la información pública y participación ciudadana.
Habilidades y destrezas	● Liderazgo institucional y capacidad de negociación política y social. ● Comunicación efectiva con la ciudadanía y las organizaciones sociales. ● Toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo local.
Funciones	● Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y del vecindario. ● Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal.

	● Dirigir la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal Concertado. ● Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos. ● Nombrar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de este, a los demás funcionarios de confianza. ● Supervisar la recaudación municipal y la ejecución presupuestal. ● Suscribir convenios con otras entidades públicas y privadas. ● Las demás funciones establecidas en la Ley N.º 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
Nombre del puesto	Gerente Municipal
Nivel Académico	Título profesional universitario en Administración, Derecho, Economía, Contabilidad o carreras afines. Estudios de posgrado o especialización en gestión pública o gerencia municipal.
Experiencia Laboral	● Experiencia mínima de cinco (05) años en el sector público. ● Experiencia mínima de tres (03) años en cargos de dirección o gerencia en entidades del Estado.
Conocimientos necesarios	● Ley N.º 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades. ● Ley N.º 30057 - Ley del Servicio Civil y su Reglamento General. ● Decreto Legislativo N.º 1440 - Sistema Nacional de Presupuesto Público. ● Ley N.º 30225 - Ley de Contrataciones del Estado. ● Ley N.º 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
Habilidades y destrezas	● Liderazgo, visión estratégica y capacidad de dirección institucional. ● Toma de decisiones orientada a resultados.

	● Habilidad para la coordinación interinstitucional y el trabajo en equipo.
Funciones	● Planificar, organizar y controlar la gestión administrativa, económica y financiera de la municipalidad. ● Dirigir y supervisar las oficinas y unidades orgánicas de la institución. ● Formular y proponer el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional. ● Proponer la política de gestión del talento humano de la entidad. ● Emitir resoluciones gerenciales en el ámbito de su competencia. ● Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal de las distintas áreas. ● Coordinar con entidades públicas y privadas la ejecución de proyectos de desarrollo local. ● Otras funciones delegadas por la Alcaldía.
Nombre del puesto	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos
Nivel Académico	Título profesional universitario en Administración, Psicología, Derecho o carreras afines. Especialización en gestión del talento humano en el sector público.
Experiencia Laboral	● Experiencia mínima de tres (03) años en labores de gestión de recursos humanos. ● Experiencia deseable en entidades del sector público.
Conocimientos necesarios	● Ley N.º 30057 - Ley del Servicio Civil y su Reglamento General. ● Regímenes laborales aplicables al sector público (Decreto Legislativo N.º 276, N.º 728 y N.º 1057 - CAS).

	● Normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de SERVIR. ● Legislación laboral pública y manejo de planillas y beneficios sociales.
Habilidades y destrezas	● Manejo de procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño. ● Organización, confidencialidad y trato ético de la información del personal. ● Habilidades de comunicación y resolución de conflictos laborales.
Funciones	● Planificar, organizar y ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal. ● Elaborar y proponer el Plan de Desarrollo de Personas (PDP). ● Administrar el legajo y file del personal. ● Procesar planillas y beneficios sociales del personal. ● Implementar evaluaciones de desempeño y programas de capacitación. ● Promover el bienestar laboral y el clima organizacional. ● Elaborar el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP). ● Otras funciones asignadas por la Gerencia Municipal.
Nombre del puesto	Jefe de la Oficina General de Administración
Nivel Académico	Título profesional universitario en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines. Colegiatura y habilitación profesional vigente. Estudios de posgrado en gestión pública deseable.
Experiencia Laboral	● Experiencia mínima de cuatro (04) años en gestión administrativa, presupuestal o logística en entidades públicas. ● Experiencia en cargos de coordinación o jefatura.

Conocimientos necesarios	● Decreto Legislativo N.º 1440 - Sistema Nacional de Presupuesto Público. ● Ley N.º 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. ● Sistema Nacional de Tesorería y Sistema Nacional de Contabilidad. ● Ley N.º 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
Habilidades y destrezas	● Capacidad de planificación, organización y liderazgo técnico. ● Análisis presupuestal y orientación a resultados. ● Manejo de sistemas administrativos digitales (SIGA, SIAF).
Funciones	● Dirigir y supervisar las áreas de Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos y Abastecimiento. ● Programar y controlar la ejecución presupuestal y financiera de la institución. ● Supervisar los procesos de adquisición de bienes y servicios. ● Garantizar la adecuada administración del patrimonio institucional. ● Elaborar informes de gestión administrativa para la Gerencia Municipal. ● Velar por el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado. ● Otras funciones delegadas por la Gerencia Municipal.
Nombre del puesto	Jefe de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Nivel Académico	Título profesional universitario en Economía, Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. Estudios de posgrado en gestión pública, planeamiento estratégico o presupuesto público.

Experiencia Laboral	● Experiencia mínima de tres (03) años en planeamiento estratégico y/o formulación presupuestal en el sector público.
Conocimientos necesarios	● Decreto Legislativo N.º 1440 - Sistema Nacional de Presupuesto Público. ● Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). ● Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe). ● Manejo de indicadores de gestión y evaluación de resultados institucionales.
Habilidades y destrezas	● Pensamiento estratégico y analítico. ● Manejo de herramientas de programación presupuestal. ● Capacidad de monitoreo, evaluación y comunicación técnica efectiva.
Funciones	● Conducir la formulación del Plan de Desarrollo Municipal Concertado y el Plan Estratégico Institucional. ● Elaborar el Presupuesto Institucional de Apertura y sus modificaciones. ● Monitorear la ejecución del gasto y elaborar reportes de seguimiento presupuestal. ● Diseñar indicadores de gestión institucional. ● Coordinar la formulación del Plan Operativo Institucional. ● Asesorar a las áreas en la formulación de proyectos de inversión. ● Otras funciones delegadas por la Gerencia Municipal.
Nombre del puesto	Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información
Nivel Académico	Título profesional universitario en Ingeniería de Sistemas, Informática, Computación o carreras afines.

Experiencia Laboral	● Experiencia mínima de dos (02) años en gestión de sistemas de información y tecnologías en entidades públicas o privadas.
Conocimientos necesarios	● Normas técnicas de seguridad de la información (referencia ISO/IEC 27001). ● Ley N.º 29733 - Ley de Protección de Datos Personales. ● Decreto Legislativo N.º 1412 - Ley de Gobierno Digital. ● Manejo de sistemas administrativos digitales (SIGA, SIAF, mesa de partes virtual).
Habilidades y destrezas	● Capacidad de análisis y resolución de problemas técnicos. ● Actualización tecnológica constante e innovación. ● Trabajo colaborativo con las demás áreas y orientación al usuario.
Funciones	● Administrar y dar mantenimiento a los sistemas de información y equipos tecnológicos de la institución. ● Implementar y administrar el repositorio digital institucional. ● Brindar soporte técnico al personal en el uso de herramientas digitales. ● Proponer la implementación de plataformas digitales para la mejora de la atención ciudadana. ● Velar por la seguridad de la información institucional. ● Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas. ● Otras funciones delegadas por la Oficina General de Administración.

7. Diagnóstico general

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Programas de capacitación gratuitos ofrecidos por SERVIR y el Gobierno Regional de Huánuco. O2. Marco normativo nacional (Ley del Servicio Civil) que promueve la profesionalización de la gestión pública. O3. Posibilidad de alianzas estratégicas con universidades e institutos para el desarrollo de capacidades del personal. O4. Avances en plataformas de Gobierno Digital que facilitan la modernización de procesos administrativos. O5. Creciente interés de la ciudadanía en la transparencia y calidad de la gestión municipal.	A1. Insuficiencia presupuestal frente a las necesidades de fortalecimiento institucional. A2. Alta rotación de personal directivo y de confianza asociada a los cambios de gestión municipal. A3. Brechas de conectividad y acceso tecnológico propias de zonas rurales como Pucayacu. A4. Resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores ante nuevos procesos institucionales. A5. Contexto político y social cambiante que puede afectar la continuidad de las políticas institucionales.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Personal con disposición favorable hacia el aprendizaje y la mejora continua.	FO1. Aprovechar los programas de SERVIR y el Gobierno Regional para fortalecer las competencias del personal (F1, O1).	FA1. Diseñar mecanismos de transferencia de conocimiento que reduzcan el impacto de la rotación de personal directivo (F4, A2).

● F2. Muestra censal que garantiza una alta representatividad de los resultados obtenidos. ● F3. Compromiso de la actual gestión municipal con el fortalecimiento institucional. ● F4. Estructura orgánica definida que facilita la asignación de responsabilidades. ● F5. Cercanía y conocimiento directo de las necesidades de la población, propio de una gestión municipal distrital.	FO2. Utilizar el compromiso institucional para implementar alianzas con universidades en el desarrollo de capacidades (F3, O3). FO3. Aprovechar las plataformas de Gobierno Digital para modernizar los procesos de gestión del talento humano (F4, O4).	FA2. Fortalecer la cultura de mejora continua del personal para enfrentar la resistencia al cambio (F1, A4). FA3. Optimizar el uso de los recursos existentes ante la insuficiencia presupuestal, priorizando acciones de bajo costo y alto impacto (F3, A1).
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
● D1. Ausencia de un manual formal de reclutamiento y selección de personal. ● D2. Limitada implementación de programas de capacitación y desarrollo de competencias. ● D3. Débiles mecanismos para la gestión y transferencia del conocimiento institucional. ● D4. Insuficientes condiciones de equipamiento e infraestructura laboral.	DO1. Gestionar alianzas externas para implementar el manual de reclutamiento y selección (D1, O1). DO2. Aprovechar las plataformas digitales del Estado para implementar el repositorio de gestión del conocimiento (D3, O4). DO3. Formular un plan de capacitación aprovechando la oferta gratuita de SERVIR para cerrar las brechas de competencias (D2, O1).	DA1. Priorizar, dentro de las limitaciones presupuestales, las acciones de mayor impacto en el bienestar laboral (D5, A1). DA2. Establecer mecanismos de inducción documentados que mitiguen el efecto de la rotación de personal (D3, A2). DA3. Implementar un plan de mejoramiento progresivo de equipos e infraestructura conforme a la disponibilidad presupuestal (D4, A1).

• D5. Escasas acciones orientadas a la motivación y el bienestar del personal.		
--	--	--

8. Indicadores de gestión

Indicador	Problemas	Causas	Consecuencias
Políticas de reclutamiento	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	Falta de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, formalmente aprobado y difundido en la institución, de modo que cada convocatoria termina organizándose de manera distinta según quién esté a cargo del proceso.	Las convocatorias e incorporaciones de personal se realizan con criterios informales o coyunturales, incrementando el riesgo de contratar personal sin el perfil idóneo para el puesto.
		La difusión limitada de las convocatorias de personal, restringida a canales informales y de bajo alcance dentro del distrito.	Se reduce los postulantes calificados que llegan a enterarse a tiempo, lo que disminuye las opciones reales para elegir al candidato más idóneo.
		Falta de un comité de selección multidisciplinario que garantice la objetividad en la evaluación de méritos y competencias.	Las decisiones de contratación recaen en un solo evaluador, incrementando el riesgo de sesgos o decisiones subjetivas en la incorporación del personal.

Programas de capacitación	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	Ausencia de un Plan Anual de Capacitación institucionalizado que oriente de manera ordenada la formación continua del personal.	El personal no logra actualizar sus competencias técnicas ni de gestión al ritmo que requieren sus funciones.
		El Plan Operativo Institucional, por su parte, no contempla una partida presupuestal exclusiva para actividades de capacitación.	Las capacitaciones que se realizan dependen de gestiones informales o de terceros, sin que haya continuidad ni planificación institucional.
		Ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que identifique las brechas reales de cada área.	Las capacitaciones que se ofrecen, por ello, no siempre coinciden con lo que cada puesto realmente necesita, y terminan teniendo un efecto menor al esperado.
Gestión del conocimiento institucional	El 50.00% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el	Falta de un sistema de documentación de procedimientos y protocolos institucionales ante la rotación o cese del personal.	Se pierde así información institucional valiosa, lo que obliga a reprocesar tareas y retrasa la continuidad de las funciones.
		Falta de un proceso formal de inducción	Esto hace que el nuevo personal tarde más de lo

	conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	documentado para el personal de reciente ingreso.	necesario en adaptarse a sus funciones, con el consiguiente impacto en la continuidad del trabajo de su área durante los primeros meses.
		Falta de una política de mentoría o acompañamiento entre trabajadores con experiencia y el personal nuevo.	El conocimiento tácito adquirido con la experiencia práctica no se transmite de manera formal, quedando sujeto al criterio individual de cada trabajador.
Condiciones adecuadas de trabajo	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	Limitada asignación presupuestal para la renovación de equipos, mobiliario e infraestructura de las áreas de trabajo.	El personal enfrenta dificultades operativas que retrasan el cumplimiento de sus funciones y afectan la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.
		Ausencia de un inventario actualizado de la infraestructura y el mobiliario disponible en cada área.	Las compras que se hacen, sin ese referente, no siempre atienden lo más urgente, y terminan generando gastos que podrían evitarse.
		Procesos internos de requerimiento y adquisición de bienes	Los trabajadores terminan esperando más de lo razonable para

		menores lentos y burocráticos.	recibir materiales básicos, lo que afecta la continuidad de su labor diaria.
Motivación laboral	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	Ausencia de un programa formal de reconocimiento e incentivos laborales dirigido al personal.	Bajo compromiso y desmotivación del personal, lo que puede traducirse en una menor productividad y mayor rotación laboral en la institución.
		Falta de espacios formales de diálogo y retroalimentación entre el personal y la alta dirección.	El personal percibe que sus opiniones y necesidades no son tomadas en cuenta, debilitando su compromiso hacia la institución.
		Ausencia de actividades de integración y bienestar socioemocional dirigidas al personal.	Clima laboral poco cohesionado y bajo sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los trabajadores.
Uso correcto de recursos públicos (posible	Si bien el 50.00% de los trabajadores indicó que casi siempre los	Si bien el 50.00% de los trabajadores indicó que casi siempre los recursos presupuestales de la	La programación presupuestal y el seguimiento real de la ejecución del gasto, en la

futuro problema)	recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos, el 40.91% señaló que esto ocurre solo a veces, evidenciando una percepción dividida que constituye un riesgo latente para la gestión eficiente de los recursos.	municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos, el 40.91% señaló que esto ocurre solo a veces, evidenciando una percepción dividida que constituye un riesgo latente para la gestión eficiente de los recursos.	práctica, no están del todo articulados entre sí.
		Falta de indicadores que permitan monitorear de forma objetiva cómo avanza la ejecución presupuestal.	No es posible identificar oportunamente desviaciones en la ejecución presupuestal, dificultando la toma de decisiones correctivas a tiempo.
		La limitada capacitación del personal administrativo en el manejo de herramientas de gestión y ejecución presupuestal.	Esto hace que no siempre se apliquen los mismos criterios técnicos entre áreas, generando pequeñas inconsistencias en la ejecución del gasto.

9. Problemas

Problemas	Surgimiento de Problemas
El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la	Falta de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal,

municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	formalmente aprobado y difundido en la institución, de modo que cada convocatoria termina organizándose de manera distinta según quién esté a cargo del proceso. • La difusión limitada de las convocatorias de personal, restringida a canales informales y de bajo alcance dentro del distrito. • Falta de un comité de selección multidisciplinario que garantice la objetividad en la evaluación de méritos y competencias.
El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	• Ausencia de un Plan Anual de Capacitación institucionalizado que oriente de manera ordenada la formación continua del personal. • El Plan Operativo Institucional, por su parte, no contempla una partida presupuestal exclusiva para actividades de capacitación. • Ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que identifique las brechas reales de cada área.
El 50.00% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	• Falta de un sistema de documentación de procedimientos y protocolos institucionales ante la rotación o cese del personal.

	• Falta de un proceso formal de inducción documentado para el personal de reciente ingreso. • Falta de una política de mentoría o acompañamiento entre trabajadores con experiencia y el personal nuevo.
El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	• Limitada asignación presupuestal para la renovación de equipos, mobiliario e infraestructura de las áreas de trabajo. • Ausencia de un inventario actualizado de la infraestructura y el mobiliario disponible en cada área. • Procesos internos de requerimiento y adquisición de bienes menores lentos y burocráticos.
El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	• Ausencia de un programa formal de reconocimiento e incentivos laborales dirigido al personal. • Falta de espacios formales de diálogo y retroalimentación entre el personal y la alta dirección. • Ausencia de actividades de integración y bienestar socioemocional dirigidas al personal.
Si bien el 50.00% de los trabajadores indicó que casi siempre los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos, el 40.91% señaló que esto	• La programación presupuestal y el seguimiento real de la ejecución del gasto, en la práctica, no están del todo articulados entre sí.

ocurre solo a veces, evidenciando una percepción dividida que constituye un riesgo latente para la gestión eficiente de los recursos.	• Falta de indicadores que permitan monitorear de forma objetiva cómo avanza la ejecución presupuestal. • La limitada capacitación del personal administrativo en el manejo de herramientas de gestión y ejecución presupuestal.
---	---

10. Establecer soluciones

Indicadores	Problemas	Acciones de mejora
Políticas de reclutamiento	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	Se propone diseñar y aprobar un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal (MPRS), bajo un enfoque de gestión por competencias que oriente con claridad cada convocatoria futura. • Durante el primer y segundo mes se levantará información sobre los perfiles de puesto vigentes y se redactará, junto con la Gerencia Municipal, una primera versión del manual. • En el tercer mes se someterá el documento a aprobación mediante resolución de alcaldía y se socializará entre todo el personal. Implementar un plan de difusión multicanal para convocatorias que garantice la igualdad de oportunidades a los postulantes: • Durante el primer mes se diseñará el plan, de difusión, que incluya un portal de

		transparencia redes sociales institucionales, panel municipal y radio local. ● Durante el segundo mes, se aplicará el plan en la siguiente convocatoria del personal. ● Durante el tercer mes se evaluará su alcance real para introducir los ajustes que resulten necesarios. Se recomienda conformar un Comité de Selección de Personal integrado por un representante de Recursos Humanos, uno del área usuaria y asesoría legal. ● El comité se constituirá mediante resolución de gerencia durante el primer mes, junto con una guía de evaluación por competencias elaborada en el segundo. ● A partir del tercer mes, el comité participará ya en todas las convocatorias que se realicen.
Programas de capacitación	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	Se propone elaborar e implementar un Plan Anual de Capacitación (PAC) que priorice temas de gestión pública, atención al ciudadano y herramientas digitales, ajustado a las necesidades específicas de cada área. ● Primer mes: elaboración del PAC a partir de las funciones de cada área. ● Segundo mes: gestión de alianzas con SERVIR y el Gobierno Regional para acceder a capacitaciones gratuitas o de bajo costo.

		• Del tercer al cuarto mes: ejecución de talleres mensuales, con una evaluación final de los resultados. Gestionar la incorporación de una partida presupuestal específica para la capacitación del personal: • En el primer mes se realizará la elaboración de la propuesta presupuestal de capacitación • En el segundo se sustentará ante la Gerencia Municipal y el Concejo Municipal. • En el tercer mes se realizará la incorporación de la partida en el presupuesto del siguiente ejercicio. Implementar un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación por medio de encuestas y entrevistas a los jefes de área: • El instrumento se diseñará en el primer mes y se aplicará a todas las áreas en el segundo. • Los resultados se consolidarán en el tercer mes y alimentarán directamente el contenido del PAC.
Gestión del conocimiento institucional	El 50.00% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y	Implementar un repositorio digital de gestión del conocimiento institucional, donde queden documentados los procedimientos clave de cada área: • El primer mes se identificarán los procesos considerados críticos en cada área.

	transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	● En el segundo y tercer mes se elaborarán los manuales y protocolos correspondientes. ● En el cuarto mes, se realizará la puesta en marcha del repositorio digital y la capacitación al personal en su uso. Diseñar un Manual de Inducción de Personal aplicable a todo trabajador nuevo, priorizando las áreas críticas: ● En el primer mes se identificarán las áreas críticas de la institución. ● En el segundo mes se realizará la Elaboración del Manual de Inducción. ● En el tercer mes se realizará la aplicación piloto con el personal de reciente ingreso. Implementar un programa interno de mentoría, donde los trabajadores con mayor experiencia acompañen al personal nuevo durante sus primeros meses: ● En el primer mes se seleccionará a los mentores por área, y en el segundo recibirán una breve capacitación sobre su rol. ● A partir del tercer mes, el acompañamiento se realizará de manera continua, con un seguimiento periódico.
Condiciones adecuadas de trabajo	El 59.09% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad	Elaborar un Plan de Mejoramiento de las Condiciones Laborales que le otorgue prioridad a renovar los equipos y mobiliario según las necesidades de cada área:

	provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	● En el primer mes la priorización de necesidades según su nivel de urgencia. ● En el segundo mes se realizará la gestión del presupuesto correspondiente ante la Gerencia Municipal. ● Tercer y cuarto mes se realizará la adquisición e implementación progresiva del equipamiento. Elaborar un inventario y diagnóstico de infraestructura y mobiliario por área, que sirva de base para la programación presupuestal anual: ● En el primer mes se realizará el levantamiento del inventario actual. ● En el segundo mes se realizará el diagnóstico de brechas por área. ● En el tercer mes se llevará a cabo la incorporación de resultados al plan de adquisiciones institucional. Simplificar el procedimiento interno de requerimiento y adquisición de bienes menores, estableciendo plazos máximos de atención: ● En el primer mes se realizará la revisión del procedimiento actual ● En el segundo mes se llevará a cabo el rediseño y aprobación del nuevo procedimiento. ● En el tercer mes se realizará la difusión e implementación en todas las áreas.
--	---	---

Motivación laboral	El 54.55% de los trabajadores encuestados indicó que a veces la municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	Diseñar e implementar un Programa de Reconocimiento e Incentivos No Económicos dirigido al personal destacado: ● En el primer mes se realizará el diseño del programa y sus criterios de reconocimiento. ● A partir del segundo mes se realizará la difusión del programa a todo el personal. ● En el tercer mes se llevará a cabo la aplicación trimestral y evaluación de su impacto en el clima laboral. Implementar reuniones periódicas de diálogo entre la Gerencia Municipal y representantes del personal, con actas de acuerdos y seguimiento: ● Se diseñará en el primer mes un mecanismo de diálogo. ● En el segundo mes se realizará la primera reunión piloto con representantes de cada área. ● A partir del tercer mes se realizará de manera bimestral. Implementar un Programa de Bienestar e Integración del Personal, con actividades recreativas y de celebración institucional: ● El calendario anual se diseñará en el primer mes, y la primera actividad piloto se realizará en el segundo. ● Desde el tercer mes el programa se aplicará de forma trimestral.
--------------------------------------	--	---

Uso correcto de recursos públicos (posible futuro problema)	Si bien el 50.00% de los trabajadores indicó que casi siempre los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos, el 40.91% señaló que esto ocurre solo a veces, evidenciando una percepción dividida que constituye un riesgo latente para la gestión eficiente de los recursos.	Fortalecer, de manera preventiva, los mecanismos de seguimiento presupuestal por medio de reportes periódicos de ejecución del gasto por área: ● Durante el primer mes se realizará el diseño de un formato estandarizado de reporte de ejecución presupuestal. ● En el segundo mes se realizará la implementación de reuniones bimestrales de seguimiento con la Gerencia Municipal. ● A partir del tercer al cuarto mes se realizará la evaluación de los resultados y ajustes al mecanismo. Diseñar un cuadro de indicadores de ejecución presupuestal (avance físico y financiero) por área, con reportes trimestrales: ● El diseño de los indicadores tomará el primer mes, y su aplicación piloto en dos áreas se extenderá al segundo y tercero. ● Hacia el cuarto mes se ampliará a todas las áreas junto con una primera evaluación de los resultados. Capacitar al personal administrativo en gestión y ejecución del gasto público, en coordinación con entidades especializadas: ● En el primer mes se hará la Coordinación de la capacitación con el MEF o entidades afines. ● A partir del segundo mes se realizará la ejecución de la capacitación. ● La Evaluación de la aplicación de lo aprendido se llevará a cabo el tercer mes.
---	---	--

11. Recursos para la implantación de estrategias

Estrategias	Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Tecnológicos	Tiempo
Se propone diseñar y aprobar un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal (MPRS), bajo un enfoque de gestión por competencias que oriente con claridad cada convocatoria futura. Durante el primer y segundo mes se levantará información sobre los perfiles de puesto vigentes y se redactará, junto con la Gerencia Municipal, una primera versión del manual. En el tercer mes se someterá el documento a aprobación mediante resolución de alcaldía y se socializará entre todo el personal.	Unidad de Recursos Humanos / Gerencia Municipal	S/ 3,000.00	Laptop, impresora, plantillas de gestión documentaria (Word/Excel).	3 meses (mensual, por fases).

Implementar un plan de difusión multicanal para convocatorias que garantice la igualdad de oportunidades a los postulantes: • Durante el primer mes se diseñará el plan, de difusión, que incluya un portal de transparencia redes sociales institucionales, panel municipal y radio local. • Durante el segundo mes, se aplicará el plan en la siguiente convocatoria del personal Durante el tercer mes se evaluará su alcance real para introducir los ajustes que resulten necesarios.	Unidad de Recursos Humanos / Oficina de Imagen Institucional	S/ 1,200.00	Portal de transparencia, redes sociales institucionales, radio local.	3 meses (mensual, por etapas).
Se recomienda conformar un Comité de Selección de Personal integrado por un representante de Recursos	Gerencia Municipal / Unidad de Recursos Humanos	S/ 800.00	Formatos de evaluación, hojas de cálculo Excel.	3 meses (mensual, por etapas).

Humanos, uno del área usuaria y asesoría legal. El comité se constituirá mediante resolución de gerencia durante el primer mes, junto con una guía de evaluación por competencias elaborada en el segundo. A partir del tercer mes, el comité participará ya en todas las convocatorias que se realicen.				
Se propone elaborar e implementar un Plan Anual de Capacitación (PAC) que priorice temas de gestión pública, atención al ciudadano y herramientas digitales, ajustado a las necesidades específicas de cada área. - Primer mes: elaboración del PAC a partir de las funciones de cada área. - Segundo mes: gestión de alianzas con SERVIR y el	Unidad de Recursos Humanos	S/ 2,000.00	Laptop, proyector multimedia, materiales de capacitación.	4 meses (mensual, talleres continuos).

Gobierno Regional para acceder a capacitaciones gratuitas o de bajo costo. Del tercer al cuarto mes: ejecución de talleres mensuales, con una evaluación final de los resultados.				
Gestionar la incorporación de una partida presupuestal específica para la capacitación del personal: - En el primer mes se realizará la elaboración de la propuesta presupuestal de capacitación - En el segundo se sustentará ante la Gerencia Municipal y el Concejo Municipal. En el tercer mes se realizará la incorporación de la partida en el presupuesto del siguiente ejercicio	Unidad de Recursos Humanos / Oficina de Planeamiento y Presupuesto	S/ 1,000.00	Documentos presupuestales, hojas de cálculo Excel.	3 meses (mensual, por etapas).
Implementar un diagnóstico anual de las	Unidad de Recursos Humanos	S/ 600.00	Formularios digitales	3 meses (mensual,

necesidades de capacitación por medio de encuestas y entrevistas a los jefes de área: El instrumento se diseñará en el primer mes y se aplicará a todas las áreas en el segundo. Los resultados se consolidarán en el tercer mes y alimentarán directamente el contenido del PAC.			(Google Forms/Excel).	por etapas).
Implementar un repositorio digital de gestión del conocimiento institucional, donde queden documentados los procedimientos clave de cada área: - El primer mes se identificarán los procesos considerados críticos en cada área. - En el segundo y tercer mes se elaborarán los manuales y protocolos correspondientes En el cuarto mes, se realizará la puesta en	Unidad de Recursos Humanos / Área de Tecnologías de la Información	S/ 1,500.00	Repositorio en la nube (Google Drive/servidor institucional), Office.	4 meses (mensual, por etapas).

marcha del repositorio digital y la capacitación al personal en su uso.				
Diseñar un Manual de Inducción de Personal aplicable a todo trabajador nuevo, priorizando las áreas críticas: • En el primer mes se identificarán las áreas críticas de la institución. • En el segundo mes se realizará la Elaboración del Manual de Inducción. En el tercer mes se realizará la aplicación piloto con el personal de reciente ingreso.	Unidad de Recursos Humanos	S/ 700.00	Documentos digitales, impresora.	3 meses (mensual, por etapas).
Implementar un programa interno de mentoría, donde los trabajadores con mayor experiencia acompañen al personal nuevo durante sus primeros meses: • En el primer mes se seleccionará a los mentores por área, y en el segundo recibirán una breve	Unidad de Recursos Humanos / Gerencia Municipal	S/ 600.00	Formatos de seguimiento de mentoría.	4 meses (continuo, desde el tercer mes).

capacitación sobre su rol. A partir del tercer mes, el acompañamiento se realizará de manera continua, con un seguimiento periódico.				
Elaborar un Plan de Mejoramiento de las Condiciones Laborales que le otorgue prioridad a renovar los equipos y mobiliario según las necesidades de cada área: • En el primer mes la priorización de necesidades según su nivel de urgencia. • En el segundo mes se realizará la gestión del presupuesto correspondiente ante la Gerencia Municipal. Tercer y cuarto mes se realizará la adquisición e implementación progresiva del equipamiento.	Gerencia Municipal / Área de Administración	S/ 4,500.00	Equipos de cómputo, mobiliario, hojas de cálculo para control de adquisiciones.	4 meses (mensual, por etapas).
Elaborar un inventario y diagnóstico de infraestructura y mobiliario por área, que sirva de base para la programación presupuestal anual:	Área de Administración	S/ 800.00	Hojas de cálculo Excel, cámara fotográfica.	3 meses (mensual, por etapas).

- En el primer mes se realizará el levantamiento del inventario actual. - En el segundo mes se realizará el diagnóstico de brechas por área En el tercer mes, se llevará a cabo la incorporación de resultados al plan de adquisiciones institucional.				
Simplificar el procedimiento interno de requerimiento y adquisición de bienes menores, estableciendo plazos máximos de atención: - En el primer mes se realizará la revisión del procedimiento actual - En el segundo mes se llevará a cabo el rediseño y aprobación del nuevo procedimiento. En el tercer mes se realizará la difusión e	Área de Administración / Abastecimiento	S/ 500.00	Documentos normativos, flujogramas.	3 meses (mensual, por etapas).

implementación en todas las áreas.				
Diseñar e implementar un Programa de Reconocimiento e Incentivos No Económicos dirigido al personal destacado: • En el primer mes se realizará el diseño del programa y sus criterios de reconocimiento • A partir del segundo mes se realizará la difusión del programa a todo el personal. En el tercer mes se llevará a cabo la aplicación trimestral y evaluación de su impacto en el clima laboral.	Gerencia Municipal / Unidad de Recursos Humanos	S/ 1,200.00	Diplomas digitales, redes sociales institucionales.	4 meses
Implementar reuniones periódicas de diálogo entre la Gerencia Municipal y representantes del personal, con actas de acuerdos y seguimiento: • Se diseñará en el primer mes un	Gerencia Municipal	S/ 300.00	Actas digitales, sala de reuniones.	4 meses

mecanismo de diálogo. En el segundo mes se realizará la primera reunión piloto con representantes de cada área. A partir del tercer mes se realizará de manera bimestral.				
Implementar un Programa de Bienestar e Integración del Personal, con actividades recreativas y de celebración institucional: El calendario anual se diseñará en el primer mes, y la primera actividad piloto se realizará en el segundo. Desde el tercer mes el programa se aplicará de forma trimestral.	Unidad de Recursos Humanos	S/ 1,000.00	Calendario digital, materiales recreativos.	4 meses
Fortalecer, de manera preventiva, los mecanismos de seguimiento presupuestal por medio de reportes periódicos de ejecución del gasto por área:	Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Gerencia Municipal	S/ 1,000.00	Hojas de cálculo Excel, sistema SIAF.	4 meses

• Durante el primer mes se realizará el diseño de un formato estandarizado de reporte de ejecución presupuestal. • En el segundo mes se realizará la implementación de reuniones bimestrales de seguimiento con la Gerencia Municipal A partir del tercer al cuarto mes se realizará la evaluación de los resultados y ajustes al mecanismo.				
Diseñar un cuadro de indicadores de ejecución presupuestal (avance físico y financiero) por área, con reportes trimestrales: • El diseño de los indicadores tomará el primer mes, y su aplicación piloto en dos áreas se	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	S/ 800.00	Excel, Power BI.	4 meses (mensual, por etapas).

extenderá al segundo y tercero. Hacia el cuarto mes se ampliará a todas las áreas junto con una primera evaluación de los resultados.				
Capacitar al personal administrativo en gestión y ejecución del gasto público, en coordinación con entidades especializadas: • En el primer mes se hará la Coordinación de la capacitación con el MEF o entidades afines. • A partir del segundo mes se realizará la ejecución de la capacitación. La Evaluación de la aplicación de lo aprendido se llevará a cabo el tercer mes.	Oficina de Planeamiento y Presupuesto / Unidad de Recursos Humanos	S/ 700.00	Materiales de capacitación del MEF.	3 meses (mensual, por etapas).

12. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
N°	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Año 2027															
				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Se propone diseñar y aprobar un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal (MPRS), bajo un enfoque de gestión por competencias que oriente con claridad cada convocatoria futura. ● Durante el primer y segundo mes se levantará información sobre los perfiles de puesto vigentes y se redactará, junto con la Gerencia Municipal, una primera versión del manual.	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					

	En el tercer mes se someterá el documento a aprobación mediante resolución de alcaldía y se socializará entre todo el personal.																	
2	Implementar un plan de difusión multicanal para convocatorias que garantice la igualdad de oportunidades a los postulantes: - Durante el primer mes se diseñará el plan, de difusión, que incluya un portal de transparencia redes sociales institucionales, panel municipal y radio local. - Durante el segundo mes, se aplicará el plan en la siguiente convocatoria del personal. - Durante el tercer mes se evaluará su alcance real para introducir los ajustes que resulten necesarios.	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

3	Se recomienda conformar un Comité de Selección de Personal integrado por un representante de Recursos Humanos, uno del área usuaria y asesoría legal. • El comité se constituirá mediante resolución de gerencia durante el primer mes, junto con una guía de evaluación por competencias elaborada en el segundo. • A partir del tercer mes, el comité participará ya en todas las convocatorias que se realicen.	02/01/2027	30/03/2027																
4	Se propone elaborar e implementar un Plan Anual de Capacitación (PAC) que priorice temas de gestión pública, atención al ciudadano y herramientas	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	digitales, ajustado a las necesidades específicas de cada área. ● Primer mes: elaboración del PAC a partir de las funciones de cada área. ● Segundo mes: gestión de alianzas con SERVIR y el Gobierno Regional para acceder a capacitaciones gratuitas o de bajo costo. ● Del tercer al cuarto mes: ejecución de talleres mensuales, con una evaluación final de los resultados.																		
5	Gestionar la incorporación de una partida presupuestal específica para la capacitación del personal: ● En el primer mes se realizará la elaboración de la propuesta presupuestal de capacitación	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

	- En el segundo se sustentará ante la Gerencia Municipal y el Concejo Municipal. - En el tercer mes se realizará la incorporación de la partida en el presupuesto del siguiente ejercicio																		
6	Implementar un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación por medio de encuestas y entrevistas a los jefes de área: - El instrumento se diseñará en el primer mes y se aplicará a todas las áreas en el segundo. - Los resultados se consolidarán en el tercer mes y alimentarán directamente el contenido del PAC.	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

7	Implementar un repositorio digital de gestión del conocimiento institucional, donde queden documentados los procedimientos clave de cada área: • El primer mes se identificarán los procesos considerados críticos en cada área. • En el segundo y tercer mes se elaborarán los manuales y protocolos correspondientes • En el cuarto mes, se realizará la puesta en marcha del repositorio digital y la capacitación al personal en su uso.	02/01/2027																	
			30/04/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Diseñar un Manual de Inducción de Personal aplicable a todo trabajador nuevo, priorizando las áreas críticas:	02/01/2027																	
			30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

	• En el primer mes se identificarán las áreas críticas de la institución. • En el segundo mes se realizará la Elaboración del Manual de Inducción. • En el tercer mes se realizará la aplicación piloto con el personal de reciente ingreso.																		
9	Implementar un programa interno de mentoría, donde los trabajadores con mayor experiencia acompañen al personal nuevo durante sus primeros meses: • En el primer mes se seleccionará a los mentores por área, y en el segundo recibirán una breve capacitación sobre su rol.	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	• A partir del tercer mes, el acompañamiento se realizará de manera continua, con un seguimiento periódico.																		
10	Elaborar un Plan de Mejoramiento de las Condiciones Laborales que le otorgue prioridad a renovar los equipos y mobiliario según las necesidades de cada área: • En el primer mes la priorización de necesidades según su nivel de urgencia. • En el segundo mes se realizará la gestión del presupuesto correspondiente ante la Gerencia Municipal. • Tercer y cuarto mes se realizará la adquisición e implementación progresiva del equipamiento.	02/01/2027	30/04/2027																
				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Elaborar un inventario y diagnóstico de infraestructura y mobiliario por	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

	área, que sirva de base para la programación presupuestal anual: ● En el primer mes se realizará el levantamiento del inventario actual. ● En el segundo mes se realizará el diagnóstico de brechas por área. ● En el tercer mes, se llevará a cabo la incorporación de resultados al plan de adquisiciones institucional.																		
12	Simplificar el procedimiento interno de requerimiento y adquisición de bienes menores, estableciendo plazos máximos de atención: ● En el primer mes se realizará la revisión del procedimiento actual	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

	- En el segundo mes se llevará a cabo el rediseño y aprobación del nuevo procedimiento. - En el tercer mes se realizará la difusión e implementación en todas las áreas.																	
13	Diseñar e implementar un Programa de Reconocimiento e Incentivos No Económicos dirigido al personal destacado: - En el primer mes se realizará el diseño del programa y sus criterios de reconocimiento - A partir del segundo mes se realizará la difusión del programa a todo el personal. - En el tercer mes se llevará a cabo la aplicación trimestral y	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		

	evaluación de su impacto en el clima laboral.																		
14	Implementar reuniones periódicas de diálogo entre la Gerencia Municipal y representantes del personal, con actas de acuerdos y seguimiento: • Se diseñará en el primer mes un mecanismo de diálogo. • En el segundo mes se realizará la primera reunión piloto con representantes de cada área. • A partir del tercer mes se realizará de manera bimestral.	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X									X		
15	Implementar un Programa de Bienestar e Integración del Personal, con actividades recreativas y de celebración institucional: • El calendario anual se diseñará en el primer mes, y la primera	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X		

	actividad piloto se realizará en el segundo. Desde el tercer mes el programa se aplicará de forma trimestral.																	
16	Fortalecer, de manera preventiva, los mecanismos de seguimiento presupuestal por medio de reportes periódicos de ejecución del gasto por área: - Durante el primer mes se realizará el diseño de un formato estandarizado de reporte de ejecución presupuestal. - En el segundo mes se realizará la implementación de reuniones bimestrales de seguimiento con la Gerencia Municipal.	02/01/2027	30/04/2027	X	X	X	X	X									X	

	• A partir del tercer al cuarto mes se realizará la evaluación de los resultados y ajustes al mecanismo.																		
17	Diseñar un cuadro de indicadores de ejecución presupuestal (avance físico y financiero) por área, con reportes trimestrales: • El diseño de los indicadores tomará el primer mes, y su aplicación piloto en dos áreas se extenderá al segundo y tercero. • Hacia el cuarto mes se ampliará a todas las áreas junto con una primera evaluación de los resultados.	02/01/2027	30/03/2027																
				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18	Capacitar al personal administrativo en gestión y ejecución del gasto	02/01/2027	30/03/2027	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				

público, en coordinación con entidades especializadas: • En el primer mes se hará la Coordinación de la capacitación con el MEF o entidades afines. • A partir del segundo mes se realizará la ejecución de la capacitación. • La Evaluación de la aplicación de lo aprendido se llevará a cabo el tercer mes.																			
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

VI. Conclusiones

Se estableció una propuesta de mejora debido a que, en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, se evidenciaron diferentes dificultades en cuanto a la gestión del talento humano, encontrándose problemas relacionados con la formalización del reclutamiento y selección de personal, la capacitación esporádica del personal y la débil gestión del conocimiento institucional, así como limitaciones en el equipamiento laboral y en las acciones orientadas a motivar al personal. Mientras que, para el desempeño organizacional, se evidenció un riesgo latente en la eficiencia con que se administran los recursos presupuestales de la institución municipal. Por ello, las acciones de mejora constituyeron en el diseño de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección, la elaboración de un plan anual de capacitación y de un repositorio de gestión del conocimiento institucional, un plan de mejoramiento de las condiciones laborales y un programa de reconocimiento al personal. Además, se plantearon acciones para fortalecer el seguimiento presupuestal, como una medida preventiva frente al riesgo identificado en la eficiencia institucional.

Se describió las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que a veces la municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal; asimismo, la mayoría indicó que casi siempre las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para los postulantes; y de igual manera, señaló que la selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso. Estos resultados indican que la institución mostraba avances en la difusión de sus convocatorias y en los criterios empleados para seleccionar al personal, aunque persistía una debilidad puntual en cuanto a la formalización de sus políticas de reclutamiento. Por ello, se plantearon acciones orientadas a diseñar un manual de procedimientos, ampliar la difusión de las convocatorias y conformar un comité de selección que garantizara una mayor objetividad en el proceso.

Se describió las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos; sin embargo, la mayoría también indicó que a veces la municipalidad implementa programas de capacitación que se encuentran orientados a mejorar sus habilidades y conocimientos, además cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado. Estos resultados indican que, la institución mantenía

una práctica constante de evaluación del personal, pero no ha logrado consolidar una formación continua ni mecanismos que resguardaran el conocimiento acumulado por sus trabajadores. Por ello, se plantearon acciones orientadas a la elaboración de un plan anual de capacitación, implementar un repositorio de gestión del conocimiento y establecer un programa de inducción y mentoría para el personal de reciente ingreso.

Se identificó las características del bienestar laboral en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que casi siempre las tareas asignadas son proporcionales con el tiempo y los recursos disponibles para realizarlas, y que el ambiente de trabajo se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores; sin embargo, indicaron que a veces la municipalidad provee los equipos y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones, y se implementan acciones concretas para mantener motivado al personal. Estos resultados indican que la institución contaba con un clima de respeto y colaboración entre los trabajadores, pero aún presentaba limitaciones en las condiciones materiales de trabajo y en las acciones de motivación institucional. Por ello, se plantearon acciones orientadas a mejorar el equipamiento y la infraestructura laboral, e implementar programas de reconocimiento y de bienestar dirigidos al personal de la municipalidad.

Se describió las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que casi siempre el personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos, que los expedientes ciudadanos se atienden dentro de los tiempos previstos y que la atención hacia los ciudadanos se brinda de forma oportuna. Estos resultados indican que la institución muestra un desempeño favorable en cuanto a productividad, cumpliendo de manera sostenida con sus metas y con la atención al ciudadano. Sin perjuicio de ello, dado que un porcentaje relevante de trabajadores percibió la atención de expedientes como ocasional, se planteó reforzar el seguimiento documentario como una medida preventiva frente a este posible riesgo futuro.

Se identificó las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que casi siempre los procesos administrativos evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención; mientras que, para el indicador de administración de los recursos presupuestales, la mitad de los trabajadores señaló que esto ocurre casi siempre, y para el indicador de cumplimiento de los plazos administrativos, ese mismo porcentaje también señaló que ocurre casi siempre. Estos

resultados indican que, la institución mostraba procesos administrativos razonablemente ágiles, sin embargo el hecho de que apenas la mitad de los trabajadores calificara como casi siempre el manejo presupuestal y el cumplimiento de plazos, constituía un riesgo latente para la eficiencia institucional. Por ello, se plantearon acciones orientadas a fortalecer el seguimiento presupuestal, diseñar indicadores de ejecución del gasto y capacitar al personal administrativo en herramientas de gestión pública.

Se determinó las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, donde la mayoría de los trabajadores señalaron que casi siempre la municipalidad logra resolver los problemas planteados por los ciudadanos, realiza seguimiento a sus indicadores de gestión y logra que sus procesos administrativos produzcan los resultados que esperan; mientras que, para el indicador de impacto de los programas municipales, apenas la mitad de los trabajadores percibió cambios visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía. Estos resultados indican que la institución tiene un desempeño favorable en la resolución de problemas y en el seguimiento de su gestión, aunque persiste un margen de mejora en cuanto al impacto real de sus programas y proyectos sobre la población.

Se elaboró una propuesta de un plan de mejora para establecer lineamientos estratégicos, para ello se identificaron problemáticas relacionadas con la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. En el primero, se evidenció una limitada formalización del reclutamiento, una capacitación esporádica del personal, debilidades en la gestión del conocimiento institucional y escasas acciones de bienestar y motivación, por lo que se propusieron acciones de mejora como el diseño de un manual de reclutamiento y selección, la elaboración de un plan anual de capacitación, la implementación de un repositorio digital de conocimiento institucional y un programa de bienestar y reconocimiento al personal. En cuanto al desempeño organizacional, se detectó un riesgo latente en la eficiencia del manejo presupuestal, por lo cual se plantearon estrategias centradas en el fortalecimiento del seguimiento presupuestal, el diseño de indicadores de ejecución del gasto y la capacitación del personal administrativo, buscando consolidar una gestión municipal más sólida, transparente y orientada a resultados.

VII. Recomendaciones

Fortalecer la gestión del talento humano y optimizar el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Pucayacu mediante la implementación progresiva del plan de mejora propuesto, priorizando aquellas acciones de menor costo y mayor impacto inmediato, con el fin de consolidar una gestión municipal más ordenada, eficiente y orientada a fortalecer las capacidades de su personal en beneficio de la población del distrito.

Implementar el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, ampliando además los canales de difusión de las convocatorias y consolidando el funcionamiento del comité de selección propuesto, de manera que los procesos de incorporación de personal respondan a criterios técnicos y objetivos. Esto implica capacitar a los responsables de recursos humanos en la aplicación del manual, así como evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los postulantes con el proceso. De este modo, se garantizará la incorporación de personal idóneo para las funciones que la municipalidad requiere.

Ejecutar el Plan Anual de Capacitación y el repositorio digital de gestión del conocimiento institucional propuestos, priorizando las áreas identificadas con mayores brechas de competencias. Asimismo, se recomienda institucionalizar el programa de mentoría e inducción para el personal de reciente ingreso, de manera que el conocimiento acumulado por los trabajadores más experimentados no se pierda ante la rotación de personal. Estas acciones deben acompañarse de una evaluación periódica de resultados que permita ajustar los contenidos formativos según las necesidades reales de cada área.

Desarrollar el Plan de Mejoramiento de Condiciones Laborales y el Programa de Reconocimiento e Incentivos No Económicos propuestos, atendiendo de manera prioritaria las necesidades de equipamiento e infraestructura identificadas en cada área. De igual forma, se recomienda institucionalizar espacios de diálogo entre la Gerencia Municipal y el personal, así como actividades de integración que fortalezcan el sentido de pertenencia hacia la institución. Estas medidas contribuirán a sostener el buen clima de respeto y colaboración ya identificado entre los trabajadores.

Mantener las prácticas actuales de cumplimiento de metas y de atención oportuna al ciudadano, complementándolas con la implementación de un sistema de seguimiento documentario que permita monitorear los plazos de atención de expedientes por área. Esto resulta particularmente relevante considerando que un porcentaje importante de trabajadores

percibió esta atención como ocasional, por lo que conviene anticiparse antes de que dicha percepción se convierta en un problema consolidado.

Implementar los mecanismos de seguimiento presupuestal y los indicadores de ejecución del gasto propuestos, capacitando al personal administrativo en herramientas de gestión pública que permitan aplicar criterios técnicos homogéneos en todas las áreas. Esta recomendación cobra especial relevancia dado que la percepción de los trabajadores respecto a la administración responsable de los recursos se encontró dividida casi en partes iguales, lo que evidencia la necesidad de actuar de manera preventiva antes de que esta situación se agrave.

Sostener las buenas prácticas identificadas en la resolución de problemas ciudadanos y en el seguimiento de los indicadores de gestión, fortaleciendo al mismo tiempo los mecanismos que permitan medir el impacto real de los programas y proyectos municipales sobre las condiciones de vida de la población. Para ello, se recomienda incorporar encuestas de percepción ciudadana que complementen la información recogida internamente por el personal municipal.

Implementar el plan de mejora diseñado en su conjunto, priorizando las acciones vinculadas al reclutamiento, la capacitación, el bienestar laboral y el seguimiento presupuestal, dado que estas concentran las principales debilidades identificadas en la presente investigación. Asimismo, se recomienda que la Gerencia Municipal designe a un responsable del seguimiento periódico de las acciones propuestas, de manera que la ejecución del plan no dependa exclusivamente de la voluntad individual de cada área, sino que se convierta en una política institucional sostenida en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Abanto, S. (2025). Competencia digital y práctica docente en clases virtuales para el segmento adulto de una universidad privada. *Revista InveCom*, 5(4).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000402053
- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Aguilera, G. (2023). *La gestión del talento humano y el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Uchiza, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio de la Universidad de Huánuco.
<https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/4431>
- Alba, M., Cardénas, L., Arana, C., Betancur, J., & Restrepo, A. (2022). Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 18(2), 1-17.
<https://www.redalyc.org/journal/679/67980081016/html/>
- Alejandría-Castro, C., Fasanando-Puyo, T., Rojas-Vela, J., & Fasanando-García, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e456-e456.
<https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Astete, M., Alvarado, D., Aguado, D., Chipana, L., Barja, C., Campos, L., Romero, C., & Torres, F. J. (2024). Gestión del talento humano y calidad de servicio en funcionarios de una Municipalidad de la Selva Central. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2.
<https://doi.org/10.61286/e-rms.v2i.129>
- Baldeon, J., & Cerron, M. (2024). *Repositorio Institucional de la Universidad Peruana Los Andes* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio

Institucional de la Universidad Peruana Los Andes.

<https://repositorio.upla.edu.pe/item/b31d4103-e860-42c6-b170-e517c16cd5b4>

Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28).

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>

Barrera, M. (2023). *Clima organizacional y su importancia en las instituciones públicas y privadas* | *RClimatol.* <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2760-2769>

Basurto, R. (2022). “*Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Diez De Agosto*”. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí].

<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4658>

Calle, A., Álava, N., Tubay, K., & Villegas, R. (2024). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27, 355. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573>

Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7016/10659>

Canossa, H., & Peraza, N. (2024). *Gestión del Talento Humano en la Era de la Inteligencia Artificial: Retos y Oportunidades en el Entorno Laboral* | 593 Digital Publisher CEIT. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2170

Castro, J., Gómez, L. K., & Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>

- Chacha, J., Sánchez, J., Quimiz, J., & Llamuca, A. (2023). La gestión pública y su influencia en la calidad de atención ciudadana en Milagro. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(6), 204-213. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000600204
- Chavez, L., Lozano, C., & Cajavilca, W. O. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Chele, J. (2024). “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE EL ANEGADO” [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5981>
- Chero-Pacheco, V. (2024). Población y muestra. *International journal of interdisciplinary dentistry*, 17(2), 66-66. <http://dx.doi.org/10.4067/s2452-55882024000200066>
- Cisneros, A., Guevara, A., Urdánigo, J., & Garcés, J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), Article 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383508>
- Corona, L., & Fonseca, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo sí, cuándo no? *MediSur*, 21(1), 269-273. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2023000100269&script=sci_arttext&tlng=pt
- Dávalos, S., Cejas, M., Liccioni, E., & Vegas, H. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: Un factor clave en la gestión administrativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 120-127. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000400120

- Davidescu, A., Lobonț, O., Manta, E., Mihiț, L., & Țăran, A. (2025). Crossing chasms: A PLS approach to EU public sector performance assessment. *PLOS One*, 20(6), e0325994. <https://doi.org/https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12193962/>
- Del Pino, G., & González, Á. (2023). Talento humano y Desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Paján. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun* - ISSN: 2697-3456, 7(13), 57-77. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). The mediating effect of innovation between human talent management and organizational performance. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Díaz, R. (2025). *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la sub gerencia de recursos humanos de la municipalidad distrital de Manantay, Pucallpa, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40111>
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, 3(2), 94-107. <https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Escudero, C., & Montero, M. A. (2025). Eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Análisis desde la auditoría de gestión [Administrative efficiency in the Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Analysis from the management audit]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5(economica), 488-505. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.399>

- Eugenio, Y. (2024). *Clima laboral y desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Huánuco, región Huánuco 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio de la Universidad de Huánuco. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/4929>
- Farro, L. E., & Nauca, E. (2022). Gestión del Talento humano en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 9(2), 10-24. (Artículo). <https://doi.org/10.26495/rce.v9i2.2318>
- Figueroa-González, E., Tortolero-Portugal, R., Soto, M., & Sotelo, J. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia. *Revista Academia & Negocios*, 10(2), 210-221. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560881244003/>
- Flores, T., & DelAguila, D. (2026). Carga laboral y calidad de vida en profesionales de enfermería de un servicio de emergencia de un hospital público peruano. *Revista Salud amazónica y bienestar*, 5(1), e1315-e1315. <https://doi.org/10.51252/rsayb.v5i1.1315>
- Galindo, R. (2025). Gestión por competencias y su impacto en la productividad laboral de los servidores públicos: Evidencia empírica en una municipalidad peruana. *Nexus Research Journal*, 4(1), 280-297. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n1.2025.223>
- Gomez, E. (2026). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas- Perú, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma - URP]. Repositorio de la Universidad Ricardo Palma. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/10033>
- Guevara, I. (2024). *Gestión del talento humano y productividad laboral de los servidores de la municipalidad provincial Utcubamba, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio de la

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
<https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/3837>

Guillen, Y. (2026). *Propuesta de mejora de la cultura organizacional para el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, Junín, 2025* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43124>

Hoti, H., Hoti, A., & Kurhasku, E. (2021). Impact of Information Technology on the HR Practices in the Public Sector: Evidence from the Republic of Kosovo. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 724-724.

<https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p724>

Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-175.

<https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

León, R., & Villanueva, R. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 413-425.

<https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>

Loayza, G. A., Troya, L. Y., González, E., & Sánchez, L. (2022). La sobrecarga y el estrés en el ámbito laboral, analizado desde la óptica del trabajador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3569-3586.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2485

- Lojas, J. (2024). *Propuesta de mejora de las condiciones laborales para el desempeño organizacional en la gerencia de presupuesto del gobierno regional de Tumbes, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37122>
- Mendoza, G. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública. *Contexto*, 12(1). <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/1248>
- Morales, L. Y. (2025). La gestión pública como factor del desarrollo institucional en América Latina, 2025: Una Revisión Sistémica. *Aula Virtual*, 6(13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>
- Nemec, J. (2023). PUBLIC ADMINISTRATION PERFORMANCE: NEW EUROPEAN UNION MEMBER STATES. *Вопросы Государственного и Муниципального Управления*, (6), 84-100. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-84-100>
- Ocaña, A., Peñafiel, J., & Angulo, D. (2025). Eficiencia y Sostenibilidad en la gestión de Recursos Públicos: Claves para el desarrollo económico en el Ecuador. *Nexus Research Journal*, 4(1), 298-319. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n1.2025.240>
- Oliva-Suárez, D., Crespo-Martell, Y., & Medina-Macías, A. (2023). Desarrollo de competencias laborales en la Empresa Laboratorios AICA. Propuesta para la evaluación del desempeño. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 84-102. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362023000200084
- Pari, A. (2023). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los servidores en la Municipalidad Distrital de Cabanillas—2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Juliaca]. Repositorio de la Universidad Nacional de Juliaca. <https://repositorio.unaj.edu.pe/items/eab22152-f3da-48cb-84c5-1c1f732eb006>

- Pibaque, M., & Mera, N. (2025). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU APOORTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL. *ResearchGate*.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2821>
- Piedra, V., Granillo, R., Vázquez, M., & Rodriguez, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: Perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69. <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>
- Ponce, L. (2023). Gestión de la planificación y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial del cantón Portoviejo [Tesis de Maestría, Universidad Estatal de Milagro]. En *Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro*.
<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/7038/1/PONCE%20CRUZ%20LUIS%20ENRIQUE.pdf>
- Pucheu, J. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos*. Ediciones UC.
<https://www.perlego.com/es/book/2808093/gestin-de-la-productividad-y-el-desempeo-cmo-gestionar-personas-en-distintos-tipos-de-procesos-y-puestos-pdf>
- Quispe, R. (2026). *Propuesta de mejora de las tecnologías de información y comunicación para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Salas, Ica, 2026* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de chimbote.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43835>
- Quispe, R., & Contreras, R. J. (2025). *Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15670820>

- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Reyes, M. (2026). *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Áncash, distrito de Huaraz, 2026* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43680>
- Rivera, M. (2025). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE*. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8215>
- Rivera, P., Medrano, A., Armada, J., Rivera, P., Medrano, A., & Armada, J. (2024). Satisfacción ciudadana ante la calidad del servicio público: Basamento del Estado Democrático. *Cuestiones Políticas*, 42(81), 76-89. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14927564>
- Rodriguez, J. (2025). La gestión del talento humano y su rol en la construcción de la capacidad estatal de las municipalidades distritales de Lima Este (2023-2025). *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (14), 118-151. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.07>
- Rodriguez-Barboza, J., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E., Bartra-Rivero, K., Sánchez-Aguirre, F., & Ruiz-Villavicencio, R. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista InveCom*, 4(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632024000200125

- Rojas, W. (2026). *Propuesta de mejora del compromiso laboral para el desempeño organizacional en el área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Pangoa, Satipo, Junín, 2026* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43762>
- Ruiz, E., Choy, W., & Alejandría, C. (2023). Gestión de procesos y cumplimiento de metas institucionales del IESTP Nor Oriental de la Selva, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 5274-5289. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4829
- Sánchez, S., & Reina, J. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: El caso de una empresa bananera del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(59), 1-10. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i59.2911>
- Sandoval, M. (2025). El Papel del Bienestar Organizacional en las Empresas: Una Revisión Conceptual de la Literatura. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 13(2), 97-107. (2013-). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17496610>
- Simón, C. (2024). *Strategies and Instruments to Develop Talent for the Twin Transition in the Public Sector*. Eipa. <https://www.eipa.eu/publications/briefing/strategies-and-instruments-to-develop-talent-for-the-twin-transition-in-the-public-sector/>
- Supo, J., & Martínez, J. (2025). *Niveles de Investigacion 2025*. https://www.researchgate.net/publication/395716337_Niveles_de_Investigacion_2025
- Tarazona, B., & Fernández, V. (2025). Gestión de procesos administrativos en una entidad del sector público en Perú, 2024. *Arandu UTIC*, 12(2), 464-474. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.934>

- Toro, E., & Pulido, S. (2023). *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*. <https://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/es/article/view/397>
- Torre, W. (2023). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110318>
- Tovar, M. (2023). Clima Organizacional y su Impacto en los Procesos de Gestión dentro de la Gerencia Pública. *Revista Crítica con Ciencia*, 1(2), 440-456. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10530343>
- Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., & Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Revista Impulso*, 5(9), 322-337. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>
- Valdez, L., Vásquez, C., & Valdez, L. (2025). Estudio socioeducativo de la transformación del proceso del Reclutamiento y Selección: De los Métodos Tradicionales al Enfoque 5.0. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2259>
- Valeriano, H. (2025). Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en una entidad pública peruana. *Horizon International Journal*, 3(2), 251-268. <https://doi.org/10.63380/hij.v3n2.2025.209>
- Vaquerano, J., & Mártir, A. (2024). Una aproximación al desempeño organizacional en las instituciones del sector público de El Salvador. *Realidad Empresarial*, (17), 12-26. <https://doi.org/10.51378/reuca.v1i17.8007>
- Vega, E. (2026). *Propuesta de mejora del clima laboral para el desempeño organizacional en la unidad de gestión educativa local de Huaraz, Áncash, 2025* [Tesis de

licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/43354>

Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Anexos

Anexo 01. Carta de recojo de datos



Chimbote, 21 de mayo del 2026

CARTA N° 0000000436- 2026-VI-DIP-ULADECH CATÓLICA

Señor/a:

**UTOS CAHUANA SAUL
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU**

Presente.-

A través del presente reciba el cordial saludo a nombre del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, asimismo solicito su autorización formal para llevar a cabo una investigación titulada PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026, con la LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA, que involucra la recolección de información/datos en TRABAJADORES, a cargo de PERCY NOEL GARAY LAURENCIO, perteneciente al PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN, con DNI N° 45537210, durante el período de 27-04-2026 al 17-08-2026.

La investigación se llevará a cabo siguiendo altos estándares éticos y de confidencialidad y todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para los fines de la investigación.

Es propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente.



Dr. Q.F. Edison Vázquez Corales
UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO (E)



www.uladech.edu.pe/

Email: direccion_investigacion_posgrado@uladech.edu.pe
Cel: 952105294

Jr. Tumbes N° 247 - Centro Comercial y Financiera - Chimbote, Perú

Anexo 02. Documento de autorización y aceptación para el desarrollo de la investigación (Ley N°29733)



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE
PUCAYACU**
Gestión 2023 - 2026

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

Fecha 02 de junio de 2026

Señor:
Dr. Q.F. Edison Vásquez Corales
Vicerrector de Investigación y Postgrado
ULADECH Católica

Asunto: Autorización para el desarrollo de la investigación

Referencia: Carta N° 436-2026-CGI-VIP-ULADECH CATÓLICA

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo institucional de parte de la MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU en respuesta a su carta N° 436-2026-CGI-VI-ULADECH CATÓLICA, fechada el 21 de mayo de 2026, nos dirigimos a usted para informarle lo siguiente:

Se **aprueba** su solicitud para:

- Que la estudiante PERCY NOEL GARAY LAURENCIO realice actividades de recolección de datos en nuestras instalaciones, en el período comprendido del 27 de abril al 17 de agosto de 2026.
- Incluir el nombre de la **entidad pública** en el título de su investigación: "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026"

Con la condición de que los datos recolectados deberán utilizarse exclusivamente con fines académicos, conforme a lo establecido en la **Ley N° 29733** (Ley de Protección de Datos Personales).

Agradecemos su compromiso con la investigación formativa y quedamos a disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,


Ing. Saul Uto Cahuana
DNE 45027812
ALCALDE

Anexo 03. Declaración Jurada de Integridad Científica y Conflictos de Interés

Yo, Garay Laurencio Percy Noel, identificado con Documento Nacional de Identidad (DNI) N.º 45537210, con domicilio en Jr. Tupac amaru Mz. 13 Lt. 23-A -Leoncio Prado- Huánuco, en mi condición de: Autor vinculado al proyecto de investigación titulado: “PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026”

DECLARO BAJO JURAMENTO lo siguiente:

I. DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD CIENTÍFICA

1. Que el proyecto de investigación presentado ha sido elaborado respetando los principios de honestidad, veracidad, rigor metodológico, transparencia y responsabilidad científica, conforme al Reglamento de Integridad Científica de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
2. Que los datos, resultados, fuentes bibliográficas, instrumentos y procedimientos metodológicos declarados en el proyecto son auténticos y verificables, y no han sido fabricados, falsificados ni manipulados.
3. Que me comprometo a ejecutar la investigación conforme a lo aprobado por el Comité de Ética de la Investigación (CEI), absteniéndome de realizar modificaciones sustanciales sin la autorización previa correspondiente.
4. Que respeto y respetaré los derechos de autor, la propiedad intelectual y las normas de citación académica vigentes, evitando toda forma de plagio, autoplagio o apropiación indebida.
5. Que conozco que cualquier infracción a los principios de integridad científica será evaluada conforme al Reglamento de Integridad Científica y demás normativa institucional aplicable.

II. DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

6. Que declaro haber evaluado la existencia de conflictos de interés reales, potenciales o aparentes que pudieran influir en el diseño, ejecución, análisis o difusión de los resultados de la investigación.
7. En relación con el proyecto de investigación señalado

☒ **NO PRESENTO** conflictos de interés.

☐ **SÍ PRESENTO** conflictos de interés, los cuales describo a continuación:

.....
(indicar la naturaleza del conflicto: económico, laboral, institucional, académico, personal u otro)

8. Que me comprometo a informar oportunamente al Comité de Ética de la Investigación cualquier situación sobrevenida que pudiera constituir un conflicto de interés durante el desarrollo de la investigación.

III. DECLARACIÓN FINAL

9. Que la información consignada en la presente declaración jurada es verdadera, completa y fidedigna, y que soy consciente de las responsabilidades administrativas, académicas y legales que se derivan de una declaración falsa u omisión deliberada.
10. Que autorizo al Comité de Ética de la Investigación y a las instancias competentes de la universidad a verificar la información declarada, en el marco de sus funciones.

Lugar y fecha: Huánuco – 05 de agosto de 2026

Firma del declarante:



Nombres y apellidos: Garay Laurencio Percy Noel
DNI: 45537210

Anexo 04. Formato de consentimiento informado

Título de la investigación: [Insertar título del estudio]

Investigador responsable: [Nombre completo del investigador responsable]

Institución: [Nombre de la institución]

Correo electrónico de contacto: [Email del investigador o institución]

Teléfono de contacto: [Número de contacto]

1. Objetivo de la investigación

Este estudio tiene como objetivo [explicar brevemente el propósito de la investigación, por ejemplo, comprender el impacto de un programa educativo en el rendimiento académico]. La participación en este estudio contribuirá a [detallar brevemente los beneficios que se esperan del estudio, como el avance del conocimiento en el área de estudio].

2. Descripción de la participación

- **Procedimientos:** Si decide participar en este estudio, usted será invitado a [describir las actividades que el participante deberá realizar, por ejemplo, completar encuestas, entrevistas, pruebas, etc.]. La duración aproximada de su participación será de [especificar la duración, por ejemplo, 30 minutos, 1 hora].

- **Frecuencia:** [Indicar si hay varias sesiones o un solo encuentro].

3. Posibles beneficios

No se garantiza que usted reciba un beneficio directo por participar en esta investigación. Sin embargo, los resultados del estudio pueden proporcionar información valiosa sobre [mencionar la aplicación o beneficio esperado del estudio para la comunidad, el área de conocimiento, etc.].

4. Posibles riesgos o molestias

La participación en este estudio no conlleva riesgos significativos, pero es posible que experimente [describir posibles inconvenientes o molestias, como fatiga, incomodidad emocional, etc.]. En caso de que se sienta incómodo o desee interrumpir su participación en cualquier momento, puede hacerlo sin ninguna consecuencia negativa.

5. Confidencialidad

Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial. Sus respuestas serán codificadas y los datos personales no serán divulgados en ningún momento. Los resultados de este estudio podrán ser utilizados para publicaciones científicas, pero los datos se presentarán de manera anónima. [Incluir información sobre el almacenamiento de datos y las medidas de protección que se toman para garantizar la confidencialidad, como si los datos serán almacenados en servidores seguros].

6. Participación voluntaria

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted tiene derecho a:

- Decidir si desea participar o no.
- Interrumpir su participación en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- Hacer preguntas en cualquier momento y recibir respuestas claras sobre cualquier aspecto de la investigación.

7. Compensación

- [Si aplica] Se proporcionará una compensación por su tiempo, como un pequeño incentivo, o no habrá compensación financiera, dependiendo del protocolo de la investigación. Especificar aquí si hay alguna compensación.

8. Derechos del participante

Usted tiene derecho a:

- Solicitar más información sobre la investigación.
- Retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con los investigadores o la institución.
- Preguntar sobre el manejo de la información obtenida y cómo será utilizada.

9. Consentimiento

Si tiene alguna duda o pregunta sobre este estudio, puede ponerse en contacto con el investigador principal al número de celular..... correo :.....

Por favor, lea cuidadosamente este documento antes de tomar una decisión. Si está de acuerdo en participar en este estudio, firme a continuación:

Nombres y Apellidos del participante:.....

Documento de Identidad:.....

Firma del participante:

Lugar y Fecha:/...../.....

Firma del investigador:

Anexo 05. Matriz de consistencia y operacionalización

Matriz de consistencia

Título: Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general: ¿Cuál es la propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? Problemas específicos: Variable 1. Gestión del Talento humano • ¿Cuáles son las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? • ¿Cuáles son las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? • ¿Cuáles son las características del bienestar laboral en la	Objetivo general: Establecer una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Objetivos específicos: Variable 1. Gestión del Talento humano • Describir las características del reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. • Describir las características del desarrollo de competencias en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. • Identificar las características del bienestar laboral en la	En la investigación denominada: Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026, no se planteó hipótesis por ser una investigación de nivel descriptivo. En consonancia con ello, Corona & Fonseca (2023) señalan que, los estudios descriptivos se enfocan en proporcionar una representación clara y ordenada de los hechos o situaciones, facilitando su	Variable 1: Gestión del talento humano Dimensiones • Reclutamiento y selección • Desarrollo de competencias • Bienestar laboral Variable 2: Desempeño organizacional Dimensiones • Productividad • Eficiencia • Eficacia	Tipo de investigación: Aplicada Con enfoque: Cuantitativo Nivel de investigación: Descriptivo de propuesta Diseño de investigación: No experimental-transversal Población: 22 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pucayacu Muestra: Censal Técnica:

Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? Variable 2. Desempeño organizacional • ¿Cuáles son las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? • ¿Cuáles son las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? • ¿Cuáles son las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026? • ¿Cuál es la propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026?	Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. Variable 2. Desempeño organizacional • Describir las características de la productividad en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. • Identificar las características de la eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. • Determinar las características de la eficacia en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026. • Elaborar una propuesta de un plan de mejora de la gestión del talento humano para el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Pucayacu, Huánuco, 2026.	comprensión sin intervenir en ellos ni buscar explicaciones causales.		Encuesta Instrumento: Cuestionario
---	---	--	--	---

Matriz de operacionalización

Variables	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías o valorización
Gestión del Talento Humano	La gestión del talento humano se operacionalizó a través de tres dimensiones. La primera fue el reclutamiento y selección, cuyos indicadores fueron las políticas de reclutamiento, la convocatoria abierta y transparente, y la selección basada en méritos y competencias. La segunda dimensión fue el desarrollo de competencias, que fue medida a través de los programas de capacitación, la evaluación periódica y la gestión del conocimiento institucional. La tercera dimensión fue el bienestar laboral, evaluada mediante las condiciones	Reclutamiento y selección	Políticas de reclutamiento	Likert	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
			Convocatoria abierta y transparente		
			Selección basada en méritos y competencias		
		Desarrollo de competencias	Programas de capacitación		
			Evaluación periódica		
			Gestión del conocimiento institucional		
		Bienestar laboral	Condiciones adecuadas de trabajo		
			Motivación laboral		
			Carga laboral correcta		
			Clima organizacional		

	adecuadas de trabajo, la motivación laboral, la carga laboral correcta y el clima organizacional. Para su medición se aplicó un cuestionario de 10 ítems en escala de Likert, distribuidos en las tres dimensiones señaladas (Calle et al., 2024).				
Desempeño Organizacional	El desempeño organizacional se operacionalizó a través de tres dimensiones. La primera fue la productividad, cuyos indicadores fueron el cumplimiento de metas institucionales, el número de expedientes atendidos y la rapidez en la atención al ciudadano. La segunda dimensión fue la eficiencia, medida a través del uso correcto de recursos públicos,	Productividad	Cumplimiento de metas institucionales	Likert	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
			Número de expedientes atendidos		
			Rapidez en la atención al ciudadano		
		Eficiencia	Uso correcto de recursos públicos		
			Simplificación de procesos administrativos		
			Tiempos de respuesta al ciudadano		
		Eficacia	Solución efectiva de problemas ciudadanos		
			Cumplimiento de indicadores de gestión		
			Eficacia en procesos administrativos		

	la simplificación de procesos administrativos y los tiempos de respuesta al ciudadano. La tercera dimensión fue la eficacia, evaluada mediante la solución efectiva de problemas ciudadanos, el cumplimiento de indicadores de gestión, la eficacia en procesos administrativos y el impacto de los programas municipales. Para su medición se aplicó un cuestionario de 10 ítems en escala de Likert, distribuidos en las tres dimensiones señaladas (Pucheu, 2021).		Impacto de los programas municipales		
--	--	--	--------------------------------------	--	--

Anexo 06. Ficha de identificación del experto para proceso de validación

Experto 1

Ficha de Identificación del Experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
1. Datos Personales	
• Nombres y Apellidos: <u>Crisber Moisés Valdinezo Soriano</u>	
• N° DNI / CE: <u>00097125</u>	Edad: <u>53</u>
• Celular: <u>999113930</u>	Email: <u>crisber.valdinezo@gmail.com</u>
2. Información Profesional:	
• Título profesional: Licenciado en Administración	
• Grado académico: Maestría <u>X</u>	Doctorado: <u> </u>
• Especialidad: <u>Administración Estratégica de Empresas</u>	
• Institución que labora: <u>Dirección Regional de Agricultura de Ucayali</u>	
3. Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis	
1. Título: Propuesta de mejora de la Gestión del talento humano para el Desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital Pucayacu, Huánuco, 2026	
2. Autor: Garay Laurencio Percy Noel	
3. Programa académico: Administración	
4. Firmas y Validación	
Firma	Huella digital
  Lic. Crisber Moisés Valdinezo Soriano Master Business Administration (MBA) CLAP N° 11256	

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister: *Mag. Grysbel Moisés Valdiviezo Saravia*

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: GARAY LAURENCIO PERCY NOEL, egresado del programa académico de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026" y envío a usted el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



Garay Laurencio Percy Noel

DNI: *45537210*

Egresado

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026								
	Variable 1: Gestión del Talento Humano	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Reclutamiento y selección (Políticas de reclutamiento, Convocatoria abierta y transparente, Selección basada en méritos y competencias)	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	La municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	X		X		X		
2	Las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes, garantizando igualdad de oportunidades.	X		X		X		
3	La selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso.	X		X		X		
	Dimensión 2: Desarrollo de competencias (Programas de capacitación, Evaluación periódica, Gestión del conocimiento institucional)							
4	La municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	X		X		X		
5	La municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos.	X		X				
6	La municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	X		X		X		
	Dimensión 3: Bienestar laboral (Condiciones adecuadas de trabajo, Motivación laboral, Carga laboral correcta, Clima organizacional)							
7	La municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	X		X		X		
8	La municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	X		X		X		
9	Las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas.	X		X		X		

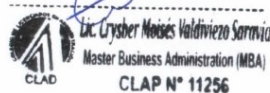
10	El ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores.	X		X		X		
Variable 2: Desempeño Organizacional								
Dimensión 1: Productividad (Cumplimiento de metas institucionales, Número de expedientes atendidos, Rapidez en la atención al ciudadano)								
11	El personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución.	X		X		X		
12	Los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad.	X		X		X		
13	El personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos.	X		X		X		
Dimensión 2: Eficiencia (Uso correcto de recursos públicos, Simplificación de procesos administrativos, Tiempos de respuesta al ciudadano)								
14	Los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
15	Los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención.	X		X		X		
16	La municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas.	X		X		X		
Dimensión 3: Eficacia (Solución efectiva de problemas ciudadanos, Cumplimiento de indicadores de gestión, Eficacia en procesos administrativos, Impacto de los programas municipales)								
17	La municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos.	X		X		X		

18	La municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación.	X		X		X		
19	Los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas.	X		X		X		
20	Los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía.	X		X		X		

Recomendaciones: Bien el cuestionario proceda a aplicarlo.

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Cyprian Moises Valdiviezo Saravia DNI 00097128



Firma



Huella digital

Experto 2

Ficha de Identificación del Experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación					
1. Datos Personales - Nombres y Apellidos: <u>KEVIN MORI ARANCIBIA</u> - N° DNI / CE: <u>41508955</u> Edad: <u>43</u> - Celular: <u>961 998905</u> Email: <u>kevinmoriarancibia@gmail.com</u>					
2. Información Profesional: - Título profesional: Licenciado en Administración - Grado académico: <u>Maestría X</u> Doctorado: _____ - Especialidad: <u>GESTION PUBLICA</u> - Institución que labora: <u>ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL - OEFA</u>					
3. Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis - Título: Propuesta de mejora de la Gestión del talento humano para el Desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital Pucayacu, Huánuco, 2026 - Autor: Garay Laurencio Percy Noel - Programa académico: Administración					
4. Firmas y Validación <table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma</th> <th>Huella digital</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  Lic. Mg. Kevin Mori Arancibia CLAD Reg. Único de Colegiatura N° 2405 </td> <td>  </td> </tr> </tbody> </table>		Firma	Huella digital	 Lic. Mg. Kevin Mori Arancibia CLAD Reg. Único de Colegiatura N° 2405	
Firma	Huella digital				
 Lic. Mg. Kevin Mori Arancibia CLAD Reg. Único de Colegiatura N° 2405					

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magister: *Mag. Kevin Mori Arancibia*

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: GARAY LAURENCIO PERCY NOEL, egresado del programa académico de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026" y envío a usted el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



Garay Laurencio Percy Noel

DNI: *45537210*

Egresado

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026								
	Variable 1: Gestión del Talento Humano	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Reclutamiento y selección (Políticas de reclutamiento, Convocatoria abierta y transparente, Selección basada en méritos y competencias)	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	La municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	X		X		X		
2	Las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes, garantizando igualdad de oportunidades.	X		X		X		
3	La selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso.	X		X		X		
	Dimensión 2: Desarrollo de competencias (Programas de capacitación, Evaluación periódica, Gestión del conocimiento institucional)							
4	La municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	X		X		X		
5	La municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos.	X		X				
6	La municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	X		X		X		
	Dimensión 3: Bienestar laboral (Condiciones adecuadas de trabajo, Motivación laboral, Carga laboral correcta, Clima organizacional)							
7	La municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	X		X		X		
8	La municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	X		X		X		
9	Las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas.	X		X		X		

10	El ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores.	X		X		X		
Variable 2: Desempeño Organizacional								
Dimensión 1: Productividad (Cumplimiento de metas institucionales, Número de expedientes atendidos, Rapidez en la atención al ciudadano)								
11	El personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución.	X		X		X		
12	Los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad.	X		X		X		
13	El personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos.	X		X		X		
Dimensión 2: Eficiencia (Uso correcto de recursos públicos, Simplificación de procesos administrativos, Tiempos de respuesta al ciudadano)								
14	Los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
15	Los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención.	X		X		X		
16	La municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas.	X		X		X		
Dimensión 3: Eficacia (Solución efectiva de problemas ciudadanos, Cumplimiento de indicadores de gestión, Eficacia en procesos administrativos, Impacto de los programas municipales)								
17	La municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos.	X		X		X		

18	La municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación.	X		X		X		
19	Los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas.	X		X		X		
20	Los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía.	X		X		X		

Recomendaciones: Bien el cuestionario proceda a aplicarlo.

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Lic. Mg. Kevin Mori Arancibia DNI 41508955



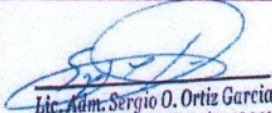
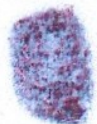
 Lic. Mg. Kevin Mori Arancibia
 CLAD Reg. Unico de Colajatura N° 2139



Huella digital

Experto 3

Ficha de Identificación del Experto

Ficha de Identificación del Experto para proceso de validación	
1. Datos Personales	
• Nombres y Apellidos: <u>Sergio Ortiz García</u>	
• N° DNI / CE: <u>00021588</u> Edad: <u>63</u>	
• Celular: <u>945434709</u> Email: <u>sergioortiz55@hotmail.com</u>	
2. Información Profesional:	
• Título profesional: Licenciado en Administración	
• Grado académico: <u>Maestría</u> Doctorado: <u>X</u>	
• Especialidad: <u>Gestión Pública y Gobernabilidad</u>	
• Institución que labora: <u>ESSALUD - Pucallpa</u>	
3. Identificación del Proyecto de Investigación o Tesis	
1. Título: Propuesta de mejora de la Gestión del talento humano para el Desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital Pucayacu, Huánuco, 2026	
2. Autor: Garay Laurencio Percy Noel	
3. Programa académico: Administración	
4. Firmas y Validación	
Firma	Huella digital
 Lic. Adm. Sergio O. Ortiz García DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD CLAD: 02304	

CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor: Dr. Sergio O. Ortiz Garcia

Presente. -

Tema: PROCESO DE VALIDACIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Ante todo, saludarlo cordialmente y agradecerle la comunicación con su persona para hacer de su conocimiento que yo: GARAY LAURENCIO PERCY NOEL, egresado del programa académico de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debo realizar el proceso de validación de mi instrumento de recolección de información, motivo por el cual acudo a Ud. para su participación en el Juicio de Expertos.

Mi proyecto se titula: "PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026" y envío a usted el expediente de validación que contiene:

- Ficha de Identificación de experto para proceso de validación
- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de variables
- Matriz de consistencia
- Ficha de validación

Agradezco anticipadamente su atención y participación, me despido de usted.

Atentamente,



Garay Laurencio Percy Noel

DNI: 45537210.....

Egresado

FICHA DE VALIDACIÓN								
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026								
	Variable 1: Gestión del Talento Humano	Relevancia		Pertinencia		Claridad		Observaciones
	Dimensión 1: Reclutamiento y selección (Políticas de reclutamiento, Convocatoria abierta y transparente, Selección basada en méritos y competencias)	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	
1	La municipalidad aplica políticas formales de reclutamiento que orientan la búsqueda y convocatoria del personal.	X		X		X		
2	Las convocatorias de personal se publican a través de canales accesibles y con información clara para todos los postulantes, garantizando igualdad de oportunidades.	X		X		X		
3	La selección del personal se basa en las competencias y méritos demostrados por los postulantes durante el proceso.	X		X		X		
	Dimensión 2: Desarrollo de competencias (Programas de capacitación, Evaluación periódica, Gestión del conocimiento institucional)							
4	La municipalidad implementa programas de capacitación orientados a mejorar las habilidades y conocimientos del personal.	X		X		X		
5	La municipalidad realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal e informa los resultados obtenidos.	X		X		X		
6	La municipalidad cuenta con mecanismos para conservar y transferir el conocimiento institucional acumulado por sus trabajadores.	X		X		X		
	Dimensión 3: Bienestar laboral (Condiciones adecuadas de trabajo, Motivación laboral, Carga laboral correcta, Clima organizacional)							
7	La municipalidad provee a sus trabajadores de los equipos, materiales y ambientes necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada.	X		X		X		
8	La municipalidad implementa acciones concretas orientadas a mantener motivado a su personal.	X		X		X		
9	Las tareas asignadas a cada trabajador son proporcionales al tiempo y los recursos disponibles para realizarlas.	X		X		X		

10	El ambiente de trabajo en la municipalidad se caracteriza por el respeto, la colaboración y una comunicación positiva entre los trabajadores.	X		X		X		
Variable 2: Desempeño Organizacional								
Dimensión 1: Productividad (Cumplimiento de metas institucionales, Número de expedientes atendidos, Rapidez en la atención al ciudadano)								
11	El personal cumple con las metas y actividades programadas en los plazos establecidos por la institución.	X		X		X		
12	Los expedientes y solicitudes de los ciudadanos son atendidos y resueltos dentro de los tiempos previstos por la municipalidad.	X		X		X		
13	El personal brinda atención oportuna y sin demoras innecesarias ante las solicitudes presentadas por los ciudadanos.	X		X		X		
Dimensión 2: Eficiencia (Uso correcto de recursos públicos, Simplificación de procesos administrativos, Tiempos de respuesta al ciudadano)								
14	Los recursos presupuestales de la municipalidad se administran de manera responsable y orientada al cumplimiento de sus objetivos.	X		X		X		
15	Los procesos administrativos de la municipalidad están organizados de manera que evitan pasos innecesarios y reducen los tiempos de atención.	X		X		X		
16	La municipalidad cumple con los plazos administrativos establecidos en sus procedimientos internos al atender las solicitudes ciudadanas.	X		X		X		
Dimensión 3: Eficacia (Solución efectiva de problemas ciudadanos, Cumplimiento de indicadores de gestión, Eficacia en procesos administrativos, Impacto de los programas municipales)								
17	La municipalidad logra resolver de manera concreta y satisfactoria los problemas que presentan los ciudadanos.	X		X		X		

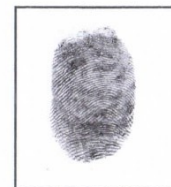
18	La municipalidad realiza seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos en su planificación.	X		X		X		
19	Los procesos administrativos de la municipalidad producen los resultados para los que fueron diseñados, con la calidad y oportunidad requeridas.	X		X		X		
20	Los programas y proyectos ejecutados por la municipalidad generan cambios positivos y visibles en las condiciones de vida de la ciudadanía.	X		X		X		

Recomendaciones: Bien el cuestionario proceda a aplicarlo.

Opinión de experto: Aplicable (X) Aplicable después de modificar () No aplicable ()

Nombres y Apellidos de experto: Sergio Ortiz Saraa DNI 00021588


 Lie. Adm. Sergio O. Ortiz Garcia
 DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y
 GOBERNABILIDAD
 CLAD: 02304
 Firma



Huella digital

Confiabilidad del instrumento a través de Alfa de Cronbach

VARIABLE 1 : GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO											
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	SUMA
Sujeto 1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	31
Sujeto 2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
Sujeto 3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
Sujeto 4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	42
Sujeto 5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
Sujeto 6	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	38
Sujeto 7	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	39
Sujeto 8	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	37
Sujeto 9	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33
Sujeto 10	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4	40
Sujeto 11	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	36
Sujeto 12	2	4	3	3	2	4	3	3	3	5	32
Sujeto 13	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	34
Sujeto 14	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	37
Sujeto 15	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	31
Sujeto 16	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	33
Sujeto 17	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
Sujeto 18	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
Sujeto 19	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	40
Sujeto 20	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	35
Sujeto 21	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34
Sujeto 22	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
VARIANZA	0.424	0.339	0.308	0.339	0.339	0.424	0.432	0.248	0.38	0.539	

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa) =	0.7082147
K (Numero de Items) =	10
V_i (Varianza de cada Items) =	3.7706612
V_t (Varianza Total) =	10.39876

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Rango	Confiabilidad
0 a 0.2	Muy baja
0.21 a 0.4	Baja
0.41 a 0.6	Moderada
0.61 a 0.8	Buena
0.81 a 1.0	Alta

Interpretación	En la variable "Gestión del Talento Humano" se encuesta a 22 trabajadores de la "Municipalidad Distrital de Pucayacu" de lo cual según la formula Alfa de Cronbach, salió como resultado final 0.7082147, lo que indica el análisis de la consistencia del instrumento es que posee Buena confiabilidad. Este resultado sugiere que los ítems aplicados poseen una buena consistencia interna, lo que respalda la validez de los datos obtenidos para esta variable.
-----------------------	--

VARIABLE 2: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL											
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	SUMA
sujeto 1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
sujeto 2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	39
sujeto 3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	40
sujeto 4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	43
sujeto 5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	37
sujeto 6	5	4	3	3	4	5	5	4	3	5	41
sujeto 7	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	40
sujeto 8	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35
sujeto 9	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	40
sujeto10	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	42
sujeto 11	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	34
sujeto 12	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	31
sujeto 13	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
sujeto 14	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	36
sujeto 15	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	32
sujeto 16	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	39
sujeto 17	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	37
sujeto 18	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	36
sujeto 19	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	41
sujeto 20	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	37
sujeto 21	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
sujeto 22	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
VARIANZA	0.225	0.331	0.331	0.399	0.3	0.671	0.545	0.512	0.39	0.481	

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa) =	0.7227207
K (Numero de Items) =	10
Vi (Varianza de cada Items) =	4.1859504
Vt (Varianza Total) =	11.975207

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Interpretación	En la variable "Desempeño organizacional" se encuestó a 22 trabajadores de la "Municipalidad Distrital de Pucayacu" de la cual según la fórmula Alfa de Cronbach, dio como resultado final 0.7227207, lo que indica el análisis de la consistencia es que cuenta con alta confiabilidad el instrumento. Este resultado sugiere que los ítems aplicados poseen una buena consistencia interna, lo que respalda la validez de los datos obtenidos para esta variable.
-----------------------	---

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Percy Noel Garay Laurencio, identificado con Documento Nacional de Identidad (DNI) N.º 45537210, con domicilio real en Jr. Túpac Amaru Mz. 13 Lt. 23-A, Distrito de Leoncio Prado, provincia y departamento de Huánuco.

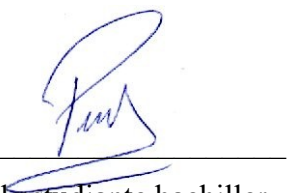
DECLARO BAJO JURAMENTO

En mi condición de Bachiller en Administración con código de estudiante: 2011131160 del Programa de Estudios de Administración de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, semestre académico 2026-01-Fase B.

Que los datos consignados en la tesis titulada: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCAYACU, HUÁNUCO, 2026, son reales y no hubo manipulación ni fabricación de los resultados, todo lo que se presenta en la investigación, tanto resultados, validaciones de los expertos y toda la información colocada es auténtica y real.

Doy fe que esa declaración corresponde con la verdad.

Huánuco, 12 de agosto del 2026



Firma del estudiante bachiller
Garay Laurencio Percy Noel



(Huella digital)