

PhD. Regner Nicolás Castillo Salazar
PhD. Luis Felipe Cabeza Molina
PhD. Lin Alvarez Rios



PROPUESTA DE **GESTIÓN INNOVADORA** **PARA EL DESEMPEÑO LABORAL** EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

PhD. Regner Nicolás Castillo Salazar
PhD. Luis Felipe Cabeza Molina
PhD. Lin Alvarez Rios



PROPUESTA DE **GESTIÓN INNOVADORA** **PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN** LOS GOBIERNOS REGIONALES

Atena
Editora
Año 2023

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Edevaldo de Castro Monteiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Propuesta de gestión innovador para el desempeño laboral en los gobiernos regionales

Diagramação: Ellen Andressa Kubisty
Correção: Soellen de Britto
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Regner Nicolás Castillo Salazar
 Luis Felipe Cabeza Molina
 Lin Alvarez Rios

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
S161	Salazar, Regner Nicolás Castillo Propuesta de gestión innovador para el desempeño laboral en los gobiernos regionales / Regner Nicolás Castillo Salazar, Luis Felipe Cabeza Molina, Lin Alvarez Rios. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-1925-9 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.259232510 1. Planificación regional. I. Salazar, Regner Nicolás Castillo. II. Molina, Luis Felipe Cabeza. III. Rios, Lin Alvarez. IV. Título. CDD 338.9
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil
 Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	13
3.1 Tipo y diseño de investigación	13
3.2 Variable y operacionalización	13
3.3 Población y muestra	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5 Procedimiento	18
3.6 Métodos de análisis de datos	18
3.7 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIONES	28
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
VIII. PROPUESTA	32
REFERENCIAS	37
ANEXOS	39
Anexo 1. Matriz de consistencia	39
Anexo. 4 matriz de operacionalización de variables	40
Anexo 5. Instrumento de recolección de datos	41
BIOGRAFIA DEL AUTORES	47

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito, proponer un modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud, la investigación fue de tipo aplicada, descriptivo — propositiva, mediante la muestra conformada por 18 jefes, 45 colaboradores y 154 ciudadanos. Se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. A manera de conclusión, se planteó la propuesta de un Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, con acciones estratégicas a través de la Gestión del talento Humano, para el desarrollo y mejora de los trabajadores en beneficio de la institución.

PALABRAS-CLAVE: Modelo de gestión innovador, desempeño laboral, Dirección Regional.

ABSTRACT

The general objective of the research is to propose an innovative management model to improve the work performance of the workers of the Regional Health Directorate, 2020. The research was of an applied, descriptive-propositive type, through the sample made up of 18 bosses, 45 collaborators and 154 citizens, the survey was applied as a technique and the questionnaire as an instrument, the conclusion is reached, the proposal of an innovative management model that will improve the work performance of the workers of the Regional Health Directorate, 2020, with strategic actions through Human Talent Management, for the development and improvement of the workers in benefit of the institution.

KEYWORDS: Innovative management model, work performance, Regional Management.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las instituciones logran cubrir el 51% del gasto en salud, los ciudadanos pagan el 35% de sus ingresos mediante la adquisición de servicios privados. (ONU, 2019, párr. 4). Son arrastrados a la pobreza extrema 100 millones de individuos cada año, por la insuficiencia de recursos para hacer frente a sus gastos de salud. (Xu et al., 2018, p. 23), además, alrededor de 20% y 40% del gasto sanitario es perdido por la insuficiencia en el sistema. (Pérez et al., 2019, párr. 1). Desde las últimas décadas del siglo pasados destacan el valor de la satisfacción del ciudadano como un referente de calidad. Estar al tanto de la satisfacción permite anticipar, además, ellos cumplimientos terapéuticos y la continuidad del tratamiento, retorno en posteriores episodios similares. Esto se asocia con la percepción del servicio recibido y el actuar de los involucrados. (Pérez et al., 2019, párr. 4). Es preciso mencionar, las personas son el activo más importante en una institución y sobre todo es notorio en servicios de salud, el talento humano pesa y está por encima de los demás factores que inciden en el nivel de calidad del servicio. El reto de la labor de gobernar obliga a utilizar, con mayor porcentaje, un modelo de gestión novedosa, innovadora y atingente, que contribuya a replicar mayor coherencia y efectiva las políticas públicas.

El Perú, diseñó objetivos y metas para lograr la cobertura universal en salud, mediante la política de sistemas universal equitativo y solidario. Pero como en todos los países, existe visible e injusta desigualdad tanto socioeconómica que afecta y determina la salud de muchísimas personas. El sistema de salud segmentado y fragmentada, la deficiencia en las inversiones y una correcta gestión de los recursos, que trae consigo servicios ineficientes que no logran cubrir las exigencias de la ciudadanía, en contraste el desencadenamiento de la crisis de sector sanitario. (Inga & Arosquipa, 2019, p. 313). Las mismas que se ve reflejado en la insatisfacción de los servicios de salud y la problemática en la calidad de atención que son considerablemente detallados en varias investigaciones en estos últimos años. (Zafra et al., 2015, p. 88). En estos años, el Ministerio de Salud viene orientando sus acciones en solucionar la problemática latente que afecta a los ciudadanos de bajos recursos, que son activos importante para la producción de servicios de calidad que asegure la prestación efectiva, por tanto, es indispensable tomar como prioridad a las personas, dotar de las herramientas e identificar las falencias que genera el entorpecimiento de los avances en termino de recursos humanos, esto indica contar con trabajadores tanto en cantidad como en competencias acordes, que facilite la resolución de las problemáticas de salud con la calidad y que estos estén ubicados en primera línea de forma adecuada. (Inga & Arosquipa, 2019, p. 313)

En la región San Martín, los trabajadores del Dirección Regional de Salud se tiene deficiencias con respecto al desempeño laboral, evidenciado frente a las condiciones de pandemia a la que nos encontramos expuestos, la unido a ello los escasos recursos

médicos, materiales y competencias profesionales que se requieren para afrontar estas condiciones de adversidad, lo cual dificulta la capacidad para brindar un servicio de salud adecuado para la población de San Martín, generando problemas de salud, crecimiento de enfermedades epidemiológicas como es el caso del Paludismo, COVID- 19, etc. Exponiendo a la población a condiciones en las cuales no pueden acceder a condiciones mínimas de salud, generando problemas que se reflejan en otros aspectos como el incremento del embarazo precoz, pasando del tercer lugar que se ocupó el 2018 y 2019 al segundo lugar por encima de la Región Amazonas, además de problemas con tasas altas de desnutrición infantil, sin embargo es importante denotar de que se cuenta con nuevos y recientes hospitales construidos en la ciudad de Moyobamba, Tarapoto y Tocache, se puede percibir que la inversión debe hacerse también en el talento humano motivo por el cual se propone la presente investigación. (DIRES, 2019)

Por consiguiente se realizó la formulación del problema general, ¿En qué medida el Modelo de gestión innovador mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?, problemas específicos,

¿Cómo estará caracterizado el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?, ¿Cómo estará diseñado el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?, ¿Se podrá validar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?

La investigación se justifica por conveniencia, porque estableció una propuesta para un modelo innovador que mejore la capacidad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud, 2020, la cual se traduzca en un buen servicio que genere finalmente su satisfacción. Asimismo, en la Relevancia social, esta investigación promovió que la población tenga servicios públicos de calidad, gracias a la existencia de un buen desempeño laboral dentro de la institución.

También por el valor teórico, los resultados del presente estudio pudieron generalizarse a otras instituciones públicas. Los resultados se apoyaron de las teorías de ambiente laboral y su impacto en la capacidad laboral, presentada por varios autores. Debido al cumplimiento de estos factores, se consideró que es muy importante ejecutar el presente proyecto de tesis, ya que anteriormente no se realizaban investigaciones de este tipo dentro de la entidad en cuestión. Además de ser una fuente de información para futuras investigaciones que quieran contribuir al desarrollo de esta institución.

Finalmente, en las implicancias prácticas, los resultados de la investigación contribuyeron a que los servidores de sector público tengan la capacidad de identificar las respuestas que pueden influir en el desempeño adecuado del trabajo, también cómo evitarlas y, en varios casos, como eliminarlos. Asimismo, en la utilidad metodológica, en el desarrollo de esta investigación se utilizó técnicas e instrumentos de investigación científica, como encuestas para el recojo de información que se analizan y contrastan con

la hipótesis.

Se planteó como objetivo general: Proponer un Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020. Como objetivos específicos: Identificar las características del desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, identificar los nudos críticos del desempeño laboral de los trabajadores de la DIRESA, Diseñar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020 y Validar el Modelo de gestión innovador que mejore el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.

Finalmente se realizó la hipótesis general: El Modelo de gestión innovador mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.

MARCO TEÓRICO

Ballart & Galais, (2019), *Public, private or third sector management? Differences in the results in Primary Care in Catalonia*. (Artículo científico). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España. Estudio cuasi-experimental, diseño comparativo, la población y muestra fue de 368 además de 18 parámetros. Mediante la técnica de análisis documental, empleando el instrumento test de diferencias. La finalidad fue comparar los resultados obtenidos por atención primaria. Concluye que, el uso de un modelo de base asociativa, muestra resultado que son interpretado en miras al sostenimiento o al incremento del uso de este modelo, reflejado en la cantidad de trabajo de los doctores y a la mejora sustancial en una institución bajo el régimen privado en cuanto a la efectividad en el denominado proceso asistencial, además de la eficiencia en el gasto al usuario.

Alonso, Pacios, & Herreros, (2019), *Are the management objectives for hospital physicians ethical?* (artículo científico). Universidad de Grano Canarias Doctor Negrín, Laso Palmase de Gran Canaria, España. Estudio de tipo no experimental, diseño descriptivo. La población y muestra lo conforman los profesionales médicos de España. La recolección de datos fue mediante la revisión bibliográfica, empleando las fichas. Concluyó que: En un sistema vigente basado en el incentivo prevalece la cantidad mas no la calidad, lo que indica una preocupación monetaria. Es importante elaborar una planeación con objetivos que especifiquen la calidad de la atención, lo que repercutirá en la gestión eficaz; en elaboración de objetivos representativos y mixtas, con nuevos objetivos de acuerdo a la situación del real del sistema de salud.

Jabalera, Pons, Gómez, & del Castillo, (2019), *Towards excellence in hospital management. A description of strategical management model*. (Artículo científico). Hospital-Sant-Joan de-Dú. Espulges de Llogregat (Barcelona), España. El tipo de estudio es no experimental, diseño descriptivo. Las técnicas fue el análisis documental y el instrumento ellos EMC2 que transforma la E de las excelencias en 3 área mejoras: metodologías, conocimientos clínicos y pacientes, aplicado en el hospital Hospital Sant Joan de Déu. Concluyó que, el modelo tiene aplicabilidad en los diferentes espacios, promoviendo la atención como eje central el paciente y el progreso paulatino de la calidad mediante la eficiente, eficaz, sostenibilidad y satisfacción en la atención percibida. Por ello, es importante, tener al paciente o usuario como principal factor. Y en base a ello orientar las acciones.

Mora & Mariscal, (2019) en, *Correlation between job satisfaction and job performance*. (Artículo científico). Universidad UNIANDÉS. Ecuador. Estudio descriptivo, con diseño no experimental. La técnica fue la encuesta y entrevista, con sus respectivos, el cuestionario y la guía de entrevista. La población y muestra fue de 27 trabajadores. Concluye que para el desempeño laboral se requiere conar con la satisfacción de los colaboradores, por lo mismo la organización tiene que primar las necesidades de los mismos, otorgandoles condiciones

que favorezcan sus desempeño, de lo contrario los resultados se verán afectados directamente en las ganancias de la organización.

Francol & Fullana, (2019), *New hospital management models as an alternative for the sustainability of public hospital system: An analysis of efficiency in health expenditure*. (Artículo científico). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, Madrid, España. El tipo de investigación fue cuantitativo, con diseño descriptivo. La población fue de 7 hospitales privados y 11 hospitales públicos. La técnica empleada fue la revisión documental, la técnica las fichas. Concluyendo que: Los hospitales en la actualidad deben guiarse de modelos contemporáneos, lo que se refleja en mayores eficiencias en los gastos, desde esta premisa, el gasto en salud constituye una opción a tomar en cuenta en la planeación de la infraestructura.

Morán, (2016), *Assessment of clinical performance. Part 1: Principles and methods, advantages and disadvantages*. (Artículo científico). Hospital Universitario Cruces, Barakaldo, Vizcaya, España. Estudio no experimental, diseño explicativo, población de 100 trabajadores, muestra 87 trabajadores, la técnica fue análisis documental, instrumento la lista de cotejo. Concluyendo que, la evaluación es parte de la planeación y esto brinda información, mediante la recopilación de información mediante el desempeño competitivo, con la finalidad de formar un valor para la identificación de tales áreas del desempeño que fueron desarrollados y que necesitan del fortalecimiento, constituyendo el punto básico la toma de disposiciones por aprobación de un conocedor.

A nivel nacional, se consideraron a, Quintana & Tarqui, (2020) en, *The performance of the nursing professional in a Social Security hospital in Callao – Peru*. (Artículo científico). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. El tipo de estudio fue observacional, con diseño transversal. La población y muestra fue de 450 profesionales. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyendo que; en gran porcentaje los enfermeros del Hospital HNASS muestran un desempeño adecuado, pero es importante reforzar las acciones que contribuyan a lograr un mejor desempeño, este esfuerzo debe partir de la gerencia del hospital, porque son los responsables de la forma como se conduce la institución, considerándose el pilar del éxito o fracaso de la misma.

Como también, Hernández, Rojas, Prado, & Bendezu, (2019) *External user satisfaction with healthcare at facilities of the ministry of health of Peru and its associated factors*. (Artículo Científico). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Lima. Perú. Estudio analítico con diseño de corte transversal, la técnica fue análisis documental. Incluyó un total de 14 206 adultos atendidos en el MINSA. Más del 70% está conforme con los servicios recibido, sin embargo, tener una enfermedad crónica, hablar un idioma nativa, se asocia a insatisfacción. Tres de 4 pacientes manifiestan haber recibido un buen trato en un hospital del MINSA, sin embargo, existe un porcentaje de la población que vive en zonas rurales, hablan quechua están insatisfechos de la misma.

Asimismo, Cosavalente, Zevallos, Fasanando, & Cuba, (2019), *Process of*

transformation toward integrated health networks in Peru. (Artículo científico). Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública. Lima. Perú. Estudio no experimental, diseño descriptivo, con una población y muestra de 120 trabajadores, la técnica empleada fue la observación y su instrumento la guía de observación. Concluyendo que: El Ministerio de Salud peruana realiza esfuerzos que busca mejorar la salud de las personas, mediante la atención que genera una buena experiencia a los ciudadanos al momento de usar los servicios de salud, empleo de los recursos que se vienen introduciendo en los últimos años y mejorando la satisfacción de los colaboradores en sus puestos de salud. El tipo de cuidado es más complicado y dificultoso cuando no va de la mano de un correcto financiamiento, fortalecimiento y la gestión orientado al cambio en la cultura de los colaboradores, usuarios del sistemas y sistemas de gobernanzas en salud.

Así también, Inga & Arosquipa, (2019), *Progressos in the development of healthcare human resources in Peru and their importance in the quality of care.* (Artículo científico). Revistas Peruanas de Medicinas Experimental y Salud Publica. Lima. Perú. Estudio cualitativo, con diseño no experimental. Aplicado a 180 trabajadores como muestra, la técnica empleada fue el análisis documental y su instrumento la lista de cotejo. Concluyendo que: Existe grandes mejoras en la materia de desarrollos y la gestión del capital intelectual de la Salud en estos tiempos. Lo que ayuda a la mejora de la calidad de los servicios mediante el desempeño de la gestión del capital humano, que responde a las demandas de los usuarios. Por otro lado, la dotación personal en el primero nivele de atención continúa manteniendo un sistema absoluto que no cumple con los estándares mínimos para asegurar la prestación de los servicios de calidad.

En el mismo contexto, Jara, Asmat, Alberca, & Medina, (2018), *Human talent management as a factor for improving public management and job performance.* (Artículo científico). Revista Venezolana de Gerencia. El método fue hipotético deductivo, el diseño no experimental, la población y muestra de 134 trabajadores. Las técnicas las encuestas y sus instrumentos el cuestionario. Concluye que, antes unos coeficientes R2 de Nagelkerke de 44,4% y 28,4%, las gestiónese de talentos humanos es adecuada, influye en el mejoramiento de la gestión públicas y desempeños laborales de los colaboradores de la Administración central del Ministerio de Salud en estudio. Finalmente, Rodríguez-Quezada, (2014), *Nursing-care perceptionoand task toolsomanagement in Chachapoyasohospitals, Peru.* (Artículo científico). Universidades Nacionales Toribios Rodríguez de Mendozas de Amazonas, Chachapoyas, Perú. Tipo de estudio no experimental, diseño descriptivo El tipo fue de 140 individuos, 25 profesionales de enfermería. 2 hospitales y ochenta documentos clínicos. Concluyendo que: En cada dimensión, tales como relación paciente, tratos de enfermeros y capacidad resolutivas, en el EsSalud existe un mayor porcentaje que califica como bueno la atención y cuidados recibidos, sin embargo, los pacientes o usuarios el 21% indica que es deficiente la relaciones enfermero-paciente. El acceso a la informaciónees calificado como mala, el 59% del MINSA lo consideró así, y el 43% en el Hospital de

ESSALUD. Por tanto, existe una mala gestión de personal, que debe ser tomado en cuenta para acciones de mejora en beneficios de la ciudadanía.

Las teorías relacionadas, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2015, p. 243). Asimismo, el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar el de los empleados al proporcionar realimentación sobre lo que están haciendo bien y mal. (Aamodt, 2010, p. 239). La retroalimentación es importante para motivar al personal en la consecución de objetivos. El desempeño puede ser alto en las siguientes situaciones: 1) Se establecen metas de motivación, 2) Con presencia de moderadores (capacidad, Responsabilidad con las metas y dificultad en la tarea) y 3) Mediadores relacionados con la dirección, empeño, perseverancia y destreza en la tarea. (Hellriege & Slocum, 2008, p. 153).

El desempeño, es uno de los componentes que conforman la administración de los recursos humanos y esta interactúa con todos, en tal sentido, se alimenta de la información que proporciona los demás elementos, que a su vez sirve de retroalimentación. Por tal razón, es importante la evaluación de desempeño que es reconocido como un elemento trazador de la gestión de recursos humanos. (Álvarez-Li et al., 2006, p. 105)

Existen tres tipos de comportamientos relacionados con el desempeño laboral, dentro de ellos encontramos: el desarrollo de tareas, que se refiere a la observancia relacionadas a los deberes y responsabilidades que ayudan a crear un bien o servicio o realizar trabajos administrativos. Asimismo, el civismo, se refiere a comportamientos que contribuyen al entorno psicológico de la organización y como brindan ayuda a otros sin solicitud previa, apoyar los objetivos de la organización, respetar a los colegas, realizar indicaciones productivas y tener una actitud positiva hacia el entorno laboral. La productividad insuficiente se relaciona con actos que dañan activamente a la organización. Tal comportamiento incluye robar, destruir propiedad de la empresa, riñas con compañeros de trabajo y ausentarse con frecuencia. (Robbins & Judge, 2013, p. 555)

Existen tres tipos de comportamientos relacionados con el desempeño laboral, dentro de ellos encontramos: el desarrollo de tareas, que se refiere a la observancia relacionadas a los deberes y responsabilidades que ayudan a crear un bien o servicio o realizar trabajos administrativos. Asimismo, el civismo, se refiere a comportamientos que contribuyen al entorno psicológico de la organización y como brindan ayuda a otros sin solicitud previa, apoyar los objetivos de la organización, respetar a los colegas, realizar indicaciones productivas y tener una actitud positiva hacia el entorno laboral. La productividad insuficiente se relaciona con actos que dañan activamente a la organización. Tal comportamiento incluye robar, destruir propiedad de la empresa, riñas con compañeros de trabajo y ausentarse con frecuencia.

El método de evaluación del desempeño es el siguiente. Observación directa (retroalimentación inmediata) durante el trabajo. Aplicar según los resultados del trabajo

luego de realizar el trabajo. También aquellos proporcionados por evaluadores individuales en situaciones clínicas específicas: MiniCEX, DOPS, CbD, ACAT, PBA, etc. Pueden proporcionar una deliberación personal, autoevaluación, eventos importantes, investigación biográfica y equilibrio de habilidades. Varios evaluadores o 360 ° (RMF, retroalimentación multi-fuente o multi-fuente): supervisión del equipo de trabajo, pacientes y familiares: valoración global, entrevista y presentación de un informe. (Morán, 2016, p. 133)

Asimismo, se estudian los factores del desempeño del trabajador a través de diferentes campos, destacando aquellos relacionados a la remuneración del trabajador y su producción. Puede contener el salario básico y el salario que cumpla con el plan u objetivo establecido en los documentos normativos y de gestión. Es fundamental que los empleados diferencien entre las recompensas o incentivos que recibe su organización los mismos que se condicen con los beneficios que brinden diariamente durante el periodo de trabajo. (Riera et al., 2020,p. 6)

Los estándares que evalúan el desempeño de los trabajadores igualmente a los estándares seleccionados tendrán un gran impacto en el comportamiento, dentro de los estándares frecuentes se encuentran el resultado de labores, conductas y rasgos individuales. Si la organización cree conveniente que el objetivo es más importante sobre los medios, estos deben ser el resultado de una sola tarea, en este caso la autoridad competente debe evaluar el resultado de la tarea del trabajador, la cantidad generada y los residuos producidos.(Robbins & Judge, 2013, p. 555)

Los comportamientos que incluyen ayudar a otros, proponer mejoras y realizar voluntariamente otras tareas son comportamientos que redundan en los grupos y sus organizaciones y que éstas funcionen de manera más eficaz, por lo que es importante considerar la apreciación de ese desenvolvimiento de los empleados. (Robbins & Judge, 2013, p. 555)

Las cualidades son los estándares más débiles que pertenecen a los atributos personales porque están menos relacionados con el desempeño laboral. Por ejemplo, mostrar una buena actitud, confianza en sí mismo, presentarse siempre atareado o poseer muchos años de conocimiento profesional puede en ocasiones no tener nada que ver necesariamente con aquellos resultados beneficiosos con el trabajo. (Robbins & Judge, 2013, p. 555)

Dentro de las dimensiones se encuentran, los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea, aspectos sobre la conducta observada, aspectos referidos a la disciplina laboral (Álvarez-Li et al., 2006, p. 103).

Los temas relacionados con la realización de la tarea, valoran la cantidad de trabajo realizado con el servicio prestado. El tipo de trabajo, además de los resultados de los trabajos individuales y sus contribuciones al trabajo colectivo, también puede analizar con precisión las características del trabajo, la reiteración de los errores, la reincidencia de su ocurrencia, el orden, la secuencia y las características del trabajo, y se puede complementar

con la comprobación del conocimiento obtenido, todo ello relacionado con las tareas que le fueron asignadas y la posibilidad de orientar a cualquier trabajador. (Álvarez-Li et al., 2006, p. 107)

Las condiciones relacionadas a la disciplina laboral, que es integrada por la puntualidad, permitiendo evaluar la asistencia de los colaboradores al centro de trabajo, cuan puntuales asisten, además del tiempo aprovechado en las labores. Se evalúa el cumplimiento del RIT, mediante el desempeño se debe hacer de conocimiento además de cumplir el reglamento a favor de la organización logrando niveles altos de desempeño, disminuyendo la incertidumbre logrando el cumplimiento de las metas establecidas (Álvarez-Li et al., 2006, p. 107).

Con el devenir de los años los modelos de gestión han generado cambios en la historia, reduciendo en fortalecer la gestión del talento humano, desde el desarrollo en el cumplimiento de objetivos, en los cuales se desarrollan varios métodos tenemos el método tradicional, que se encuentra enfocado a seleccionar personas mediante el proceso de promoción, capacitaciones brindándoles aumentos de salarios de acuerdo al mérito alcanzado, mediante la escala de medición implementada, también se encuentra el método de la colaboración la cual se enfoca en el trabajo en equipo entre los colaboradores logrando el desarrollo de un personal más integrado a las necesidades de la organización (Wayne & Robert, 2005, p. 247).

Otro método son los ensayos escritos, por el cual se describe de manera objetiva las fortalezas además de las debilidades de los compañeros de trabajo, nos permite obtener una base de las fallencias que existen a nivel de colaboradores, ese proceso no requiere ningún tipo de inducción es de fácil aplicación sin embargo con ello no podemos determinar el desempeño del trabajador, además ello se ve afectado por los paradigmas subjetivos del evaluador (Robbins & Judge, 2009, 598).

En cuanto a los incidentes críticos, según el Psicólogo Flanagan en el proceso de desarrollo segunda guerra mundial la cual se publicó en 1954 en un artículo en el *Psychological Bulletin*. (Noreña & Cibanal, 2008, párr. 6). El evaluador debe tener en cuenta los elementos causas de los incidentes críticos, además de las anécdotas, asimismo aquellas acciones en las cuales el trabajador hace más eficiente su labor, además de aquellas en las cuales se tornan deficientes, la idea principal es que se evalúen acciones comportamientos específicos no inherentes en los rasgos personales del trabajador (Robbins & Judge, 2009, 598).

En cuanto a las escalas gráficas de calificación. Ese método es peculiar en las que se profundiza a través de la misma los factores de desempeño, la calidad además la cantidad de trabajo realizado, las competencias de los colaboradores, la especialización de los mismos, asistencia, cantidad de atenciones demás actividades en las que se involucran para el cumplimiento de las metas organizacionales (Robbins & Judge, 2009, 599).

Por otro lado también se encuentran las escalas de calificación ancladas en el

comportamiento, la cual permite observar los momentos críticos a través de los incidentes, el evaluador califica a los trabajadores en base al desempeño logrado durante un periodo, permitiendo tener objetividad además de describir las condiciones así como los rasgos generales del desempeño (Robbins & Judge, 2009, 599).

Además se cuenta con las comparaciones forzadas, que es donde se evalúan dos perfiles distintos bajo el mismo contexto laboral, en la cual conjugan la valoración del desempeño por indicadores que representen la efectividad en las acciones, la eficiencia en el uso de los recursos para cumplir las metas (Robbins & Judge, 2009, 599).

Existen cuatro modalidades que ayudan a lograr incrementar el buen rendimiento de los trabajadores, haciendo que los trabajadores obtengan parte de las ganancias, también acorde con sus habilidades, logro de utilidades finalmente las prestaciones (Hellriegel & Slocum, 2008, p. 157).

METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

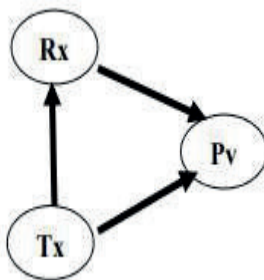
Tipo de estudio

Aplicada: CONCYTEC-, (2018) menciona que tiene un enfoque relacionado a resolver problemas a través del uso de los conocimientos científicos, generando soluciones a problemas verdaderos, que se desarrollan en una organización, para generar los cambios que se requieran de forma oportuna específica (p. 2).

Asimismo, Hernández et al., (2014) la propuesta tiene como finalidad brindar una alternativa de solución práctica y viable para la institución (Hernández et al., 2014, p. 25) se considera para el desarrollo una investigación cualitativa que permita conocer las condiciones reales de la variable, medir sus dimensiones a través de instrumentos que arrojen resultados numéricos.

Diseño de investigación

Descriptivo - Propositiva, se apoya en las teorías para proponer y generar conocimiento, a partir de la investigación de una problemática existente. Se logra obtener el reconocimiento y también la aceptación de nuevos aportes científicos, por el desarrollo de ideas innovadoras enfocadas de la necesidad de solucionar problemas pertinentes a nivel local y global (Hernández, 2014 p. 580). Para proponer un Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral en la institución objeto de estudio.



Donde:

Tx = Teorías del desempeño laboral

Rx = Diagnóstico de la realidad

Pv = Propuesta validada Modelo de gestión Innovador 14

3.2 VARIABLE Y OPERACIONALIZACIÓN

Variable 1: Desempeño laboral

Definición Conceptual: El desempeño, es uno de los componentes que conforman la administración de los recursos humanos y esta interactúa con todos, en tal sentido, se alimenta de la información que proporciona los demás elementos, que a su vez sirve de retroalimentación. Por tal razón, es importante la evaluación de desempeño que es reconocido como un elemento trazador de la gestión de recursos humanos (Álvarez-Li et al., 2006, p. 105).

Definición operativa: Evaluada de acuerdo a la guía de entrevista, cuestionario de preguntas cerradas y la lista de coteja, de acuerdo a las dimensiones, los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea, aspectos sobre la conducta observada, aspectos referidos a la disciplina laboral.

Dimensiones e indicadores:

- Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea Cantidad de trabajo
Calidad de trabajo Resultados de trabajo
Demostración de los conocimientos
- Aspectos sobre la conducta observada Creatividad
Cooperación
Ética en las relaciones humanas Actitud relativa a su superación
- Aspectos referidos a la disciplina laboral
Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral Cumplimiento del Reglamento Interno, disposiciones del organismo y otras

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

- **Población 01:** La población estuvo conformada por un total de 18 jefes de la Dirección Regional de Salud, 2020.
- **Población 02:** La población estuvo conformada por un total de 120 trabajadores de Dirección Regional de Salud, 2020.
- **Población 03:** La población estuvo conformada por un total de 76,325 ciudadanos mayores de 18 años de la provincia de Moyobamba departamento de San Martín.

Muestra

- **Muestra 01:** Estuvo conformada por el 100% de los jefes de línea de la población accesible conocida, que son 18 jefes.

- **Muestra 02:** Para el cálculo de tamaño de muestra el universo es finito, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple, ya que los periodos de tiempo especificado se tomaron a criterio de comparación 40 trabajadores.

- **Muestra 03:** Para el cálculo de tamaño de muestra el universo es finito, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple, estuvo conformado por 154 ciudadanos obtenido de acuerdo a la muestra de población finita.

Cálculo de la Muestra 02

$$- n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- **Donde:**

- n= Muestra
- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 80% = 0.8)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.8 = 0.2)
- d = precisión (en su investigación use un 7%)

$$- n = \frac{120 * 0.5 * 0.2}{0.052^2 * (120 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.2}$$

$$- n = 40$$

Cálculo de la muestra 03

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n= Muestra
- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 80% = 0.8)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.8 = 0.2)
- d = precisión (en su investigación use un 7%)

$$n = \frac{76325 * 1.96^2 * 0.5 * 0.2}{0.05^2 * (76325 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.2}$$

$$n = 154$$

Resumen del tamaño de la Muestra	
Muestra 01	18 jefes
Muestra 02	45 colaboradores
Muestra 03	154 ciudadanos

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica			
	Muestra	Técnica	Instrumento
	Muestra 01	Encuesta	Cuestionario
	Muestra 02	Encuesta	Cuestionario
	Muestra 03	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

El instrumento utilizado para obtener información y datos es el cuestionario con preguntas cerradas empleando la escala de Likert, cuya aplicación fue por un tiempo aproximado de 25 minutos. El cuestionario fue aplicado al ciudadano, que consta de 20 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: Muy frecuentemente (5), frecuentemente (4), ocasionalmente (3), raramente (2) y nunca (1). Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea con 8 ítems, la segunda sobre aspectos de la conducta observada con 8 ítems y la última sobre aspectos referidos a la disciplina laboral con 4 ítems.

El cuestionario fue aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud consta de 20 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: Muy frecuentemente (5), frecuentemente (4), ocasionalmente (3), raramente (2) y nunca (1). Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea con 8 ítems, la segunda sobre aspectos de la conducta observada con 8 ítems y la última sobre aspectos referidos a la disciplina laboral con 4 ítems.

Cuestionario aplicado al jefe de área: consta de 20 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: Muy frecuentemente (5), frecuentemente (4), ocasionalmente (3), raramente (2) y nunca (1). Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea con 8 ítems, la segunda

sobre aspectos de la conducta observada con 8 ítems y la última sobre aspectos referidos a la disciplina laboral con 4 ítems.

Validez:

Se obtuvo mediante el análisis de variables a través de juicio de expertos, con conocimientos teóricos y experiencia profesional en la evaluación de las dimensiones que se plantearon en el desarrollo de la investigación, los cuales permitieron obtener la información relevante para el desarrollo de la presente investigación.

Los instrumentos, fueron encuestas con enunciados, las mismas que gozan de validez, por la verificación de profesionales expertos, quienes corrigieron y adecuaron los enunciados además de brindar la valoración de acuerdo al objeto de estudio. El resultado mostró un valor promedio de 45 que es igual al 91% de acuerdo a los 3 doctores expertos, lo cual muestra, que ambos muestran validez, además de reunir las especificaciones en cuanto a la metodología para su aplicación.

N°	Nombres del experto	Puntuación obtenida	Grado académico	Especialidad
1	Sánchez Dávila, Keller	4.5 4.5 4.5	Doctor	Gestión Universitaria
2	Reátegui Lozano, Rolando	4.7 4.5 4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad
3	Burgos Bardales, Roger	4.7 4.6 4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad
4	Izuisa Pérez, Keller	4.5 4.5 4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad
5	Heredia Vaca, Gladis Maribel	4.7 4.6 4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad

Fuente: Informes de opinión sobre instrumentos de investigación científica

Confiabilidad

Se estableció mediante análisis estadístico generado un resultado que se contrastó con las condiciones mínimas que permitan el desarrollo de la aplicación de los instrumentos.

Cada enunciado en forma afirmativa, el valor más alto estará a la izquierda (muy frecuentemente) y el valor más bajo estará a la derecha (Nunca).

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
--------------------	----------------	----------------	-----------	-------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Cuando más cerca se encuentre el valor del alfa a 5, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. El instrumento tiene una excelente confiabilidad cuando está en un rango que se acerca más a la unidad es decir 1.00 y menos confiable cuando es menos a 0.05.

3.5 PROCEDIMIENTO

Fase Diagnostica

- Se validó los instrumentos por juicio de expertos, se procedió a su aplicación.
- Se solicitó la autorización a los directivos de Dirección Regional de Salud para la aplicación del instrumento.
- Se identificó a los sujetos de investigación donde se aplicó los instrumentos (muestra 1 y 2)
- Se procedió a la selección de la muestra utilizando la técnica de muestreo por conveniencia a la muestra 3.
- Se aplicó el instrumento tiene un tiempo de duración de 40 minutos.
- Una vez recolectado los datos se procedió a ingresar los mismos en la base de datos del software SPSS Vs 25, para el análisis respectivo.
- Los resultados se presentaron en tablas o figuras.

Fase Propositiva

- Obtenido los resultados de la fase diagnóstica, se identificó las razones o nudos críticos que impiden un adecuado desempeño laboral
- Se revisó la evolución histórica de los modelos de gestión implementados hasta la actualidad, para identificar las debilidades o insuficiencias que impidieron cumplir la meta establecida.
- Se revisó las teorías que fundamentarán la construcción del modelo de gestión a proponer.
- Se diseñó un modelo de gestión innovador en la entidad, de acuerdo a la estructura de la Universidad.
- Se procedió a la validación por juicio de expertos.
- Se socializo y sustentará el modelo propuesto

3.6 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos fueron analizados en el programa SPSS.25, mediante el uso de la estadística descriptiva, como frecuencia, porcentaje, media aritmética, desviación estándar y varianza.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

Se respetó el código de ética, establecido por la Universidad César vallejo, con el respeto de los autores y la adecuada consignación de la bibliografía en el estilo APA con denominación de la 7 edición, de la misma manera se contó con la autorización de la autoridad máxima de la institución, respetado el reglamento de posgrado, la investigación se realizó, cumpliendo el principio de beneficencia, con la autorización de publicación que brinda la institución para aportar a la comunidad científica.

RESULTADOS

Objetivo específico 1: Identificar las características del desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.

Tabla 1

Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea en el desempeño laboral, desde la perspectiva del trabajador

Indicadores	MF		F		O		R		N	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Se cumple con el volumen de trabajo planificado.	14	24%	37	64%	4	7%	3	5%	0	0%
Aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión.	19	33%	30	52%	7	12%	1	2%	1	2%
Considera que el trabajo que realiza es de calidad.	18	31%	35	60%	5	9%	0	0%	0	0%
Realiza su trabajo con exactitud, manteniendo siempre cuidado excepcional.	24	41%	29	50%	5	9%	0	0%	0	0%
No repara en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas.	33	57%	16	28%	6	10%	2	3%	1	2%
Muestra total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos.	26	45%	24	41%	6	10%	2	3%	0	0%
Sus aportes son indispensables y decisivos en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo.	23	40%	28	48%	5	9%	2	3%	0	0%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores

Interpretación

El 64% de los trabajadores mencionan que “Frecuentemente” cumple con el volumen de trabajo planificado, del mismo modo consideran que el trabajo que realizan es de calidad (60%) y que aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión (52%). Asimismo, consideran que realizan su trabajo con exactitud, manteniendo siempre cuidado excepcional (50%) e indican que sus aportes son indispensables y decisivos en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo (48%). El 57% indican que “Muy frecuentemente” no reparan en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tarea y además muestran total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos (45%).

Tabla 2

Aspectos sobre la conducta observada en el desempeño laboral, desde la perspectiva del trabajador

Indicadores	MF		F		O		R		N	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conozco todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad.	12	21%	37	64%	6	10%	2	3%	1	2%
Domino la teoría y la práctica y puedo orientar técnicamente a otros trabajadores	18	31%	32	55%	7	12%	1	2%	0	0%
Realiza las labores de forma creativa y lógica en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	26	45%	28	48%	3	5%	1	2%	0	0%
Colabora y posee excelente espíritu de colaboración	36	62%	19	33%	3	5%	0	0%	0	0%
Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	42	72%	13	22%	3	5%	0	0%	0	0%
Considera que existe buenas relaciones interpersonales con sus colegas de trabajo.	42	72%	11	19%	4	7%	1	2%	0	0%
Es impecable en su presencia personal, pulcro, usa de la vestimenta adecuada en el hospital.	29	50%	25	43%	3	5%	1	2%	0	0%
Se muestra siempre dispuesto a superarse y capacitarse.	38	66%	17	29%	3	5%	0	0%	0	0%
Participa en más de un curso de superación (recibido o impartido) en el período que se evalúa	35	60%	23	40%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores

Interpretación

El 64% mencionan que, frecuentemente conocen todas las fases del trabajo, del mismo modo afirma que, domina la teoría y la práctica y puede orientar técnicamente a otros trabajadores (55%); asimismo, consideran que, realiza las labores de forma creativa y lógica en todas las situaciones y se puede confiar siempre en sus decisiones (48%). Por otro lado, indican que se esfuerzan por ayudar a sus compañeros y existe buenas relaciones interpersonales en el trabajo (72%); igualmente, muestran disposición a superarse y capacitarse (66%), poseen excelente espíritu de colaboración (62%), participan en más de un curso de superación (60%) y son impecables en su presencia personal, son pulcros y usan vestimenta adecuada en el hospital (50%).

Tabla 3

Aspectos referidos a la disciplina en el desempeño laboral, desde la perspectiva del trabajador

Indicadores	MF		F		O		R		N	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Tiene niveles de asistencia y puntualidad destacable.	15	26%	29	50%	13	22%	1	2%	0	0%
Aprovecha eficientemente la jornada laboral.	25	43%	27	47%	6	10%	0	0%	0	0%
Cumple las regulaciones vigentes, no tiene señalamientos, ni medidas disciplinarias.	33	57%	24	41%	1	2%	0	0%	0	0%
Considera que es ejemplo ante el resto del colectivo.	30	52%	26	45%	2	3%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario a los trabajadores

Interpretación

El 57% indican que “Muy frecuentemente” cumplen con las regulaciones vigentes, no tienen señalamientos, ni medidas disciplinarias y que son ejemplo ante el resto del colectivo en un 52% (30). Asimismo, el 50% (29) tiene niveles de asistencia y puntualidades destacables y el 47% (27) aprovecha eficientemente la jornada laboral.

Tabla 4.

Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea en el desempeño laboral, desde la perspectiva del funcionario

Funcionario	MF		F		O		R		N	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Generalmente cumple el volumen de trabajo planificado.	4	24%	13	76%	0	0%	0	0%	0	0%
Se percibe que los trabajadores aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión.	2	12%	12	71%	2	12%	1	6%	0	0%
El trabajo de los colaboradores son de calidad.	5	29%	10	59%	1	6%	1	6%	0	0%
Su trabajo es exacto. Demuestra siempre un cuidado excepcional	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%	0	0%
No repara en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas.	11	65%	4	24%	0	0%	2	12%	0	0%
Muestra total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos.	9	53%	8	47%	0	0%	0	0%	0	0%
Su aporte es indispensable y decisivo en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo.	8	47%	6	35%	2	12%	1	6%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios

Interpretación

Respecto a la dimensión cumplimiento de la tarea en el desempeño laboral, el 76% de funcionarios mencionan que los trabajadores, cumplen “Frecuentemente” con el volumen de trabajo planificado, que reaccionan proactivamente a los cambios o mejoras en la gestión en un 71% (12) y demuestran cuidado excepcional en el trabajo en un 65% (11%). Asimismo, el 65% (11) consideran que los colaboradores no reparan en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas, muestran total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos en un 53% (9) y su aporte es indispensable y decisivo en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo en un 47% (8) respectivamente.

Tabla 5.

Aspectos sobre la conducta observada en el desempeño laboral, desde la perspectiva del funcionario

Funcionario	MF		F		O		R		ON	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Domina todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad.	5	29%	11	65%	1	6%	0	0%	0	0%
Domina la teoría y la práctica y es capaz de orientar técnicamente a otros trabajadores	6	35%	11	65%	0	0%	0	0%	0	0%
Considera que el personal realiza sus acciones de manera creativa y lógica en todas las situaciones y se puede confiar siempre en las decisiones tomadas.	9	53%	7	41%	1	6%	0	0%	0	0%
Brinda soporte a los trabajadores de la institución	10	59%	5	29%	2	12%	0	0%	0	0%
Permite la guía y ayuda de los trabajadores de la institución	10	59%	7	41%	0	0%	0	0%	0	0%
Tiene buenas relaciones interpersonales a todos los niveles.	11	65%	5	29%	1	6%	0	0%	0	0%
Mantiene una imagen impecable y busca que los trabajadores hagan uso de la vestimenta adecuada en el hospital.	10	59%	5	29%	2	12%	0	0%	0	0%
Considera que el personal se muestra siempre dispuesto a superarse y capacitarse.	4	24%	9	53%	4	24%	0	0%	0	0%
Realiza y fomenta la participación en más de un curso de superación durante el período que se evalúa	4	24%	12	71%	1	6%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios

Interpretación

Respecto a la dimensión aspectos sobre la conducta observada, el 65% mencionan que, “Muy frecuentemente” tienen buenas relaciones interpersonales en todos los niveles; son guía, ayuda y soporte de los trabajadores de la institución, manteniendo una imagen impecable y motivan el uso de la vestimenta adecuada en el hospital en un 59% (10) respectivamente. A esto se suma la percepción que el personal realiza sus acciones de manera creativa y lógica en cualquier situación y son confiables en las decisiones tomadas en un 53% (9).

Finalmente, el 71% (12) de los colaboradores realizan y fomentan la participación en más de un curso de superación en el año; el 65% (11) perciben que los colaboradores dominan todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad, así como la teoría y la práctica, mostrando capacidad de orientar técnicamente a sus compañeros. Finalmente, consideran que el personal se muestra dispuesto a superarse y capacitarse permanentemente en un 53% (9).

Tabla 6.

Aspectos referidos a la disciplina en el desempeño laboral, desde la perspectiva del funcionario

Indicadores	MF		F		O		R		N	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Verifica que exista la adecuada asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral	10	59%	5	29%	2	12%	0	0%	0	0%
Evalúa los niveles de asistencia y puntualidad destacable.	9	53%	6	35%	2	12%	0	0%	0	0%
Verifica el cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias.	10	59%	5	29%	2	12%	0	0%	0	0%
Considera que es ejemplo ante el resto del colectivo.	6	35%	8	47%	1	6%	2	12%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios

Interpretación

Respecto a aspectos referidos a la disciplina en el desempeño laboral, el 59% mencionan que, “Muy frecuentemente” se verifica que exista la adecuada asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral y verifica el cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias. También evalúa los niveles de asistencia y puntualidades destacable en un 53% (9) e indica que “Frecuentemente” son un ejemplo ante el resto del colectivo en un 47% (8).

Objetivo específico 2: Identificar los nudos críticos del desempeño laboral de los trabajadores de la DIRESA

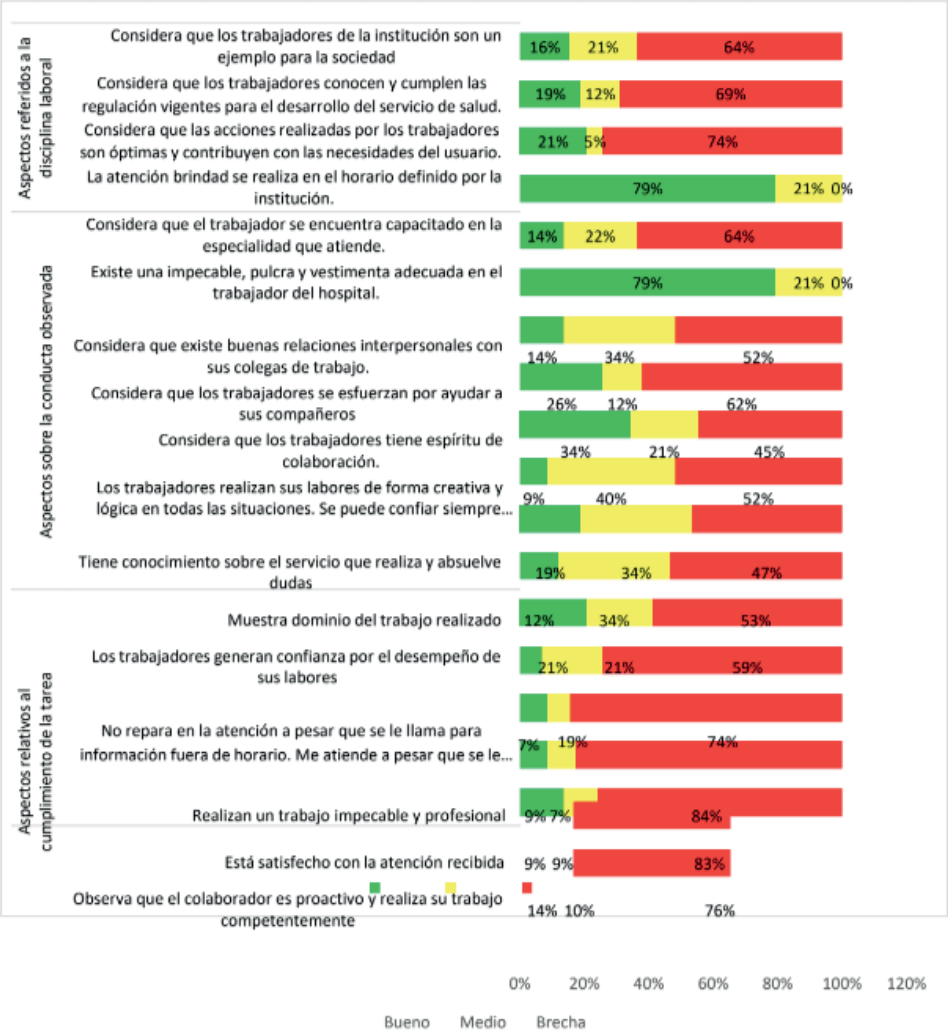


Figura 1. Nudos críticos del desempeño laboral de los trabajadores de la DIRESA
Fuente: Cuestionario aplicado a los usuarios

Interpretación

En cuanto a los nudos críticos se identifica de acuerdo a las brechas que superan el 60%, en cuanto a la dimensión, aspectos referidos a la disciplina laboral, el 74%, menciona que hay brecha y no considera que las acciones realizadas por los trabajadores son óptimas y contribuyen con las necesidades del usuario. Asimismo, el 69%, considera que los trabajadores desconocen y no cumplen con la regulación vigente para el desarrollo del servicio de salud y el 64%, considera que los trabajadores de la institución no son un

ejemplo para la sociedad.

En la dimensión aspectos sobre la conducta observada, los nudos críticos se identifican en los siguientes indicadores el 62%, considera que los trabajadores no se esfuerzan por ayudar a sus compañeros.

Finalmente, en cuanto a la dimensión, Aspectos referidos a la disciplina laboral, el 84% consideran que no realizan un trabajo impecable y profesional, del mismo modo el 83% no está satisfecho con la atención recibida, por otro lado, el 76% Observa que el colaborador no es proactivo y realiza su trabajo competentemente y el 74% no está dispuesto a brindar la atención a pesar que se le llama para información, menos aún fuera de horario de trabajo.

Objetivo específico 3: Diseñar el Modelo de gestión innovador que mejora el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, se presenta la representación gráfica y el desarrollo de la misma se plantea en la propuesta.

Modelo Propuesto Para la Dirección Regional de Salud San Martín

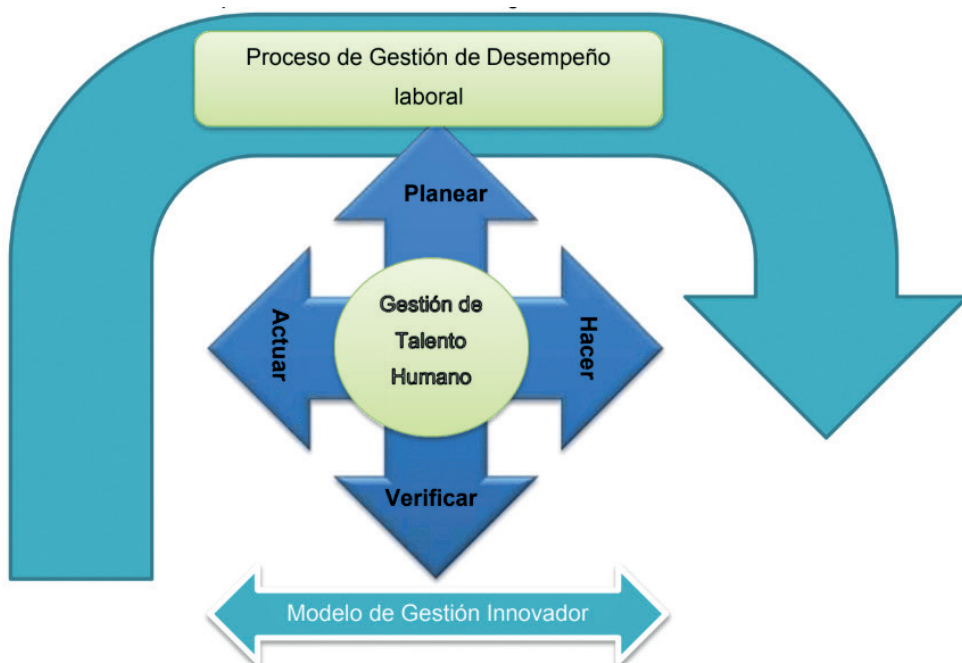


Figura 2. Propuesta de Modelo innovador

Finalmente, en razón al cuarto objetivo específico, Validar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, el cual se realizó mediante el sometimiento de evaluación de tres profesionales con el grado de Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad, el cual se

describe a continuación:

Validación del Modelo de gestión innovador mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020

Valoración de algunos aspectos del modelo:

Aspectos valorados del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020									
Experto	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020" refleja los preinicios teóricos que la sustentan	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos plan-teadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendi-do a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020"	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020" como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades y las particularidades de su formación científica.	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.
	E1	9	9	9	9	8	8	8	8
E2	9	8	9	9	9	8	8	9	8
E3	9	8	9	9	9	8	8	9	8

Promedio: 8.55 (Coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta)
Porcentaje: 95%

Interpretación:

La Validación del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, ha realizado a través de tres profesionales expertos con el grado de Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad, fue calificado con 8.5 de promedio lo cual equivale al 95% de aprobación, por lo cual se acepta la hipótesis de la investigación, el modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.

DISCUSIONES

De acuerdo al primer objetivo específico, se obtiene como resultado: El 64% de los trabajadores mencionan que “Frecuentemente” cumplen con el volumen de trabajo planificado, del mismo modo consideran que el trabajo que realizan es de calidad (60%) y que aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión (52%). Asimismo, consideran que realizan su trabajo con exactitud, manteniendo siempre cuidado excepcional (50%) e indican que sus aportes son indispensables y decisivos en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo (48%). El 57% indican que “Muy frecuentemente” no reparan en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tarea y además muestran total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos (45%). Asimismo, Mora & Mariscal, (2019), mencionan que, se demostro de forma cuantitativa los factores que afectan el desempeño de los trabajadores los cuales se ven reflejados en la satisfacción para el desempeño, por lo cual las acciones dentro de la organización son percibidas por el usuario de los servicios publicos. En los resultados obtenidos por el autor se aplicó otra metodología; sin embargo, los resultados obtenido en la investigación tienen mayor precisión que el autor referenciado lo cual brinda un enfoque que permite medir la variable de estudio con mayor precisión para el desarrollo de la investigación.

Desde la perspectiva del ciudadano se obtuvo como resultado: El 64% mencionan que, frecuentemente conocen todas las fases del trabajo, del mismo modo afirma que, domina la teoría y la práctica y puede orientar técnicamente a otros trabajadores (55%); asimismo, consideran que, realiza las labores de forma creativa y lógica en todas las situaciones y se puede confiar siempre en sus decisiones (48%). Por otro lado, indican que se esfuerzan por ayudar a sus compañeros y existe buenas relaciones interpersonales en el trabajo (72%); igualmente, muestran disposición a superarse y capacitarse (66%), poseen excelente espíritu de colaboración (62%), participan en más de un curso de superación (60%) y son impecables en su presencia personal, son pulcros y usan vestimenta adecuada en el hospital (50%). Por otro lado, Quintana & Tarqui, (2020), indican que, en gran porcentaje los enfermeros del Hospital HNASS muestran un desempeño adecuado, pero es importante reforzar las acciones que contribuyan a lograr un mejor desempeño, este esfuerzo debe partir de la gerencia del hospital, porque son los responsables de la forma como se conduce la institución, considerándose el pilar del éxito o fracaso de la misma, los resultado muestran el conocimiento del desempeño de las labores de los trabajadores similar a la investigación por el autor mencionado, también genera un aporte de conocimiento para el desarrollo de nuevas investigaciones.

En cuanto a los nudos críticos se tiene como resultado, el 60%, en cuanto a la dimensión, aspectos referidos a la disciplina laboral, el 74%, menciona que hay brecha y no considera que las acciones realizadas por los trabajadores son óptimas y contribuyen con las necesidades del usuario. Asimismo, el 69%, considera que los trabajadores desconocen

y no cumplen con la regulación vigente para el desarrollo del servicio de salud y el 64%, considera que los trabajadores de la institución no son un ejemplo para la sociedad. En la dimensión aspectos sobre la conducta observada, los nudos críticos se identifican en los siguientes indicadores el 62%, considera que los trabajadores no se esfuerzan por ayudar a sus compañeros. Finalmente, en cuanto a la dimensión, Aspectos referidos a la disciplina laboral, el 84% consideran que no realizan un trabajo impecable y profesional, del mismo modo el 83% no está satisfecho con la atención recibida, por otro lado, el 76% Observa que el colaborador no es proactivo y realiza su trabajo competentemente y el 74% no está dispuesto a brindar la atención a pesar que se le llama para información, menos aún fuera de horario de trabajo. Según, Cosavalente, Zevallos, Fasanando, & Cuba, (2019), mencionan que, el Ministerio de Salud, realiza esfuerzos administrativos, para mejorar la salud de las personas, mediante la atención que genera una buena experiencia a los ciudadanos al momento de usar los servicios de salud, empleo de los recursos que se vienen introduciendo en los últimos años y mejorando la satisfacción de los colaboradores en sus puestos de salud. El tipo de cuidado es más complicado y dificultoso cuando no va de la mano de un correcto financiamiento, fortalecimiento y la gestión orientado al cambio en la cultura de los colaboradores, usuarios del sistemas y sistemas de gobernanzas en salud. En contraste con los resultados obtenidos se requiere mejorar la calidad de atención en los nudos críticos identificados.

CONCLUSIONES

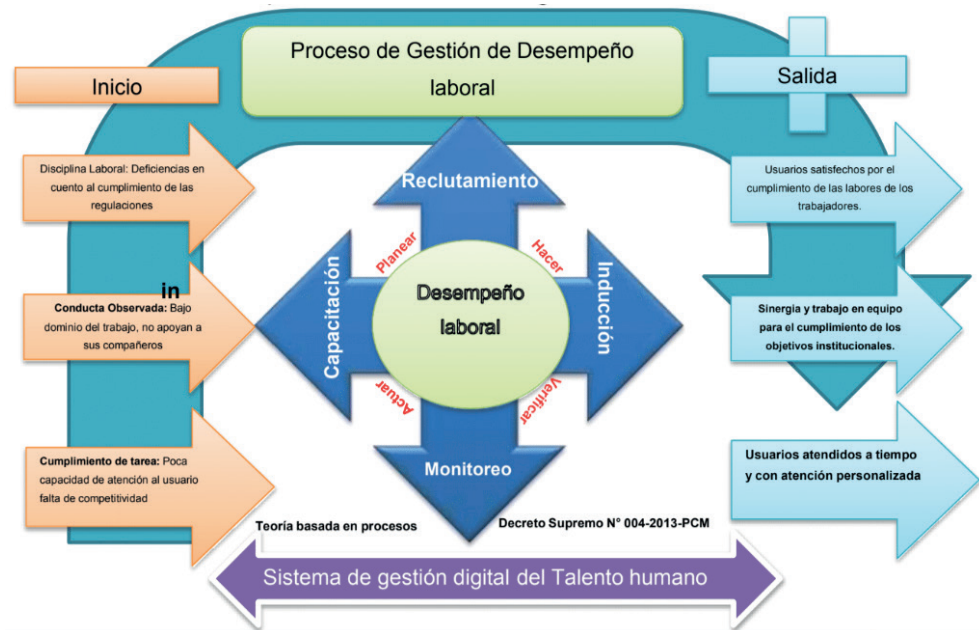
- 6.1. Se planteó la propuesta de un Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, con acciones estratégicas a través de la Gestión del talento Humano, para el desarrollo y mejora de los trabajadores en beneficio de la institución.
- 6.2. Entre las características resaltantes del desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, desde la perspectiva de los trabajadores, funcionarios y ciudadanos, en su mayoría, realiza el cumplimiento de la tarea, cuenta con una adecuada conducta laboral, cuentan con disciplina en el desempeño laboral, respectivamente.
- 6.3. Los nudos críticos que limitan que el desempeño laboral de los trabajadores de la DIRESA, sea eficiente son: colaborador no proactivo, que no realiza su trabajo competentemente; insatisfacción con la atención recibida, trabajo no impecable, ni profesional; repara en la atención a pesar que se le comunica; acciones no óptimas que no contribuyen con las necesidades del usuario, desconocimiento en y no cumplen con la regulación vigente para el desarrollo del servicio de salud, los trabajadores de la institución no son un ejemplo para la sociedad. Los trabajadores no se esfuerzan por ayudar a sus compañeros. Los trabajadores no realizan un trabajo impecable y profesional, del mismo modo, los usuarios no están satisfechos con la atención recibida, por otro lado, se observa que el colaborador no es proactivo y realiza su trabajo competentemente y no está dispuesto a brindar la atención a pesar que se le llama para información, menos aún fuera de horario de trabajo.
- 6.4. El diseño del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, fue realizada a través de una propuesta donde se plasma las actividades que permitirán realizar los cambios a través de la gestión del talento humano.
- 6.5. Se logró validar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, a través de profesionales especialistas en la Gestión Pública y Gobernabilidad con 95% de aprobación.

RECOMENDACIONES

- 7.1. Al director de la Dirección Regional de Salud, poner en acción la propuesta del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, para obtener los cambios que requieren la organización.
- 7.2. Al Director de la Dirección Regional de Salud, realizar la medición de desempeño laboral a través del usuario, socializar y realizar un plan de mejorapara superar las condiciones en las que el ciudadano percibe a la institución.
- 7.3. Al Director de la Dirección Regional de Salud, implementar actividades que permitan mejorar la satisfacción de los ciudadanos, para superar las brechas institucionales y el cumplimiento de los objetivos de la DIRES.
- 7.4. Complementar la propuesta del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, con los recursos y el tiempo que se requiere para lograr los resultados.
- 7.5. Tomar en cuenta los instrumentos de validación para mejorar la propuesta del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, que sea en beneficio de la institución, el desarrollo de futuras investigaciones y así mismo del ciudadano que accede a los servicios públicos.

PROPUESTA

Modelo Propuesto Para la Dirección Regional de Salud San Martín



Introducción

La presente propuesta tiene como propósito, Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, en beneficio del usuario que hacen uso de los servicios de la institución, asimismo se requiere hacer una serie de acciones encaminadas a cumplir el propósito por el cual fue creado.

La cual contempla la representación gráfica de Modelo Propuesto Para la Dirección Regional de Salud San Martín para Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud, tomando en cuenta las posibles mejoras que se pueda ejecutar en la Gestión del talento humano a través de la Gestión de Acciones por Procesos para mejorar las condiciones actuales de la institución.,

Se contempla el desarrollo de los objetivos de la propuesta que tiene como fin dar respuesta a la solución de las brechas encontradas en la institución a través de acciones de cambio de la institución.

Se hace mención de la fundamentación filosófica, epistemológica, sociológica, axiológica, que permita conocer el enfoque de la propuesta través de premisas que logren el establecimiento para una futura puesta en marcha.

La presente propuesta toma como desarrollo la viabilidad en donde se justifica la condición por la cual se podría llevar a cabo y el impacto que ello tendrá en el desarrollo de la misma.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud.

Objetivos específicos

Mejorar la disciplina de los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones.

Fortalecer las competencias de los trabajadores y lograr la integración del equipo de trabajo.

Teorías

Teorías del ciclo de calidad. Según Deming (1988), la calidad de un producto o servicio inicia desde quien lo brinda es decir las capacidades de los trabajadores quienes se encuentran satisfechos con el desarrollo de sus labores, así como también de los jefes quienes conocen y miden los indicadores de gestión que deben basarse en

Teoría de Gestión de talento Humano. Para Chiavenato (2015), la gestión del talento humano es un conjunto de procesos que sigan en el fortalecimiento de las organizaciones, porque es la razón de ser en la cual la calidad de conocimiento y talento que estos tengan determinara el desarrollo y crecimiento del mismo.

Teoría de Trabajo en Equipo. Según Hartzler, (2018), es un proceso en el cual la integración de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es vital para lograr llevar a cabo el desarrollo de las metas organizacionales.

Fundamentación

- a. **Filosófica.** Se propone mejorar las competencias de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud San Martín, partiendo de la premisa que generan las brechas existentes en los usuarios, siendo estos la razón fundamental de la existencia de los servicios de salud, orientando hacia la búsqueda de soluciones adecuadas para la satisfacción de los mismos.
- b. **Epistemológica.** La propuesta tiene contemplada las necesidades evaluadas a través de los instrumentos como son las brechas y nudos críticos para el desarrollo de acciones en beneficio del usuario dela DRE San Martín.
- c. **Sociológica.** Los usuarios son los más afectados cuando los servicios de salud son deficientes por causa de la falta de preparación de los trabajadores, por lo cual la propuesta pretende generar cabios que articulen y mejoren las áreas administrativas en pro del desarrollo de una atención que garantice un buen servicio y el aprovechamiento de los recursos de manera equitativa y justa.
- d. **Axiológica.** El propósito de la DRE, San Martín es garantizar que los servicios de salud se encuentren a disposición de los ciudadanos, a través de los principios y valores fundamentales como es la equidad, la justicia, el compromiso, la transparencia.

Caracterización de la propuesta:

Matriz de procesos

Macro proceso o proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Actividades
1. Gestión del Talento Humano	1. Gestión de procesos de reclutamiento	1. Gestión reclutamiento	2. Elaboración Bases concurso según necesidades y perfil de puestos 3. Convocatorias a proceso de contratación de colaboradores. 4. Evaluación de expedientes 5. Exámenes de personal (escrito y entrevista) 6. Elección del personal 7. Implementación de un sistema de gestión digital de reclutamiento del talento humano 8. Verificación del proceso 9. Elaboración plan de mejora
	2. Proceso de inducción	2. Gestión inducción	1. Conformación de una comisión 2. Convocatoria proceso inducción 3. Desarrollo del proceso de inducción (instructivos, normativa, etc.) 4. Evaluación proceso 5. Plan de Mejora
	3. Proceso de Monitoreo y control	3. Gestión Monitoreo	1. Elaboración del cronograma del monitoreo 2. Elaboración de las matrices de monitoreo y control en base a instrumentos de gestión. 3. Análisis de puestos y evaluación de responsabilidades. 4. Informe de cumplimiento de tareas 5. Evaluación de las debilidades deficiencias e insuficiencias encontradas. 6. Premiación y bonificación por buen desempeño. 7. Plan de mejora para reducir la brecha del numeral 5
	4. Fortalecimiento de competencias y/o capacidades	4. Gestión capacidades	1. Planificación de desarrollo de capacitación y/o perfeccionamiento. 2. Desarrollo de capacitaciones. 3. Desarrollo y/o gestión de pasantías 4. Elaboración del Informe 5. Plan de Mejora 6. Automatización 7. Diseño de un sistema de evaluación talento humano
	5. Evaluación de Desempeño	5. Gestión desempeño	1. Elaboración del cronograma del monitoreo del desempeño. 2. Medición del desempeño laboral 3. Evaluación mediante encuesta a ciudadanos que reciben el servicio. 4. Informe de desempeño de trabajadores. 5. Plan de mejora sobre el desempeño

3. Evaluación: Matriz de evaluación para la implementación de la propuesta

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma ejecución	Producto /servicio (salida)
Deficiencias en cuenta al cumplimiento de las regulaciones	Gestión y monitoreo del cumplimiento de funciones	Jefe de Gestión del Talento Humano	Implementación de MOF.	Nro. de áreas definidas	Asesores (2)	enero, a marzo	Usuarios satisfechos por el cumplimiento de las labores de los trabajadores.
			Análisis de puestos y evaluación de responsabilidades.	Nro. Puestos evaluados; Nro. de puestos creados Nro. de puestos eliminados	Evaluadores (2)	enero, marzo	
			Informe de cumplimiento de tareas.	Nro. de tareas realizadas por trabajador	Evaluadores (2)	enero a diciembre	
			Premiación y bonificación por buen desempeño	Nro. de trabajadores evaluados Nro. de trabajadores premiados	Evaluadores (2)	enero a diciembre	

Bajo dominio del trabajo, no apoyan a sus compañeros	Desarrollar actividades de capacitación	Jefe de Gestión del Talento Humano	Planificación de desarrollo de capacitación.	Nro. capacitaciones programadas	Capacitaciones (6)	enero febrero, mayo, julio, agosto y diciembre	Sinergia y trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales..
			Desarrollo de capacitaciones	Nro. de participantes Nro. de convocados. Nro. de aprobados.	Evaluadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	
			Evaluación de capacitaciones	Nro. de capacitaciones evaluadas	Encuestadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	
			Informe de desempeño de trabajadores	Informe de capacitaciones, medición de desempeño, resumen de evaluación de ciudadanos	Trabajadores (2)	julio, y diciembre	
Poca capacidad de atención al usuario falta de competitividad	Evaluación de Desempeño	Jefe de Gestión del Talento Humano	Medición del desempeño laboral	Nro. trabajadores evaluados	Fiscalizadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	Usuarios atendidos a tiempo y con atención personalizada

			Evaluación mediante encuesta a ciudadanos que reciben el servicio.	Nro. de encuestados	Evalúadores (2)	enero febrero, mayo, julio, agosto y diciembre	
			Informe de desempeño de trabajadores.	Número de trabajadores evaluados	Evalúadores (2)	enero febrero, mayo, julio, agosto y diciembre	

Viabilidad

La presente propuesta tiene la finalidad de generar cambios en el personal que labora en la Dirección Regional de Salud San Martín para mejorar la satisfacción del usuario en cuanto al logro de la disciplina laboral, mejorar la conducta observada, así como generar el cumplimiento de tareas, por lo cual, a través de actividades estratégicas por parte de la jefatura de gestión del talento humano con la debida implementación, se podrá cumplir con cerrar las brechas encontradas, se plantea actividades que permitan generar cambios desde el interior de la institución y así llevar el servicio brindado hacia la satisfacción del usuario el cual es el principal objetivo misional que enmarca la conducta del trabajador, las áreas y funcionarios deben adotar estas nuevas acciones y también realizar una evaluación constante para que se puedan generar cambios significativos con procedimientos que agilicen el desempeño de la institución, disminuyendo significativamente el tiempo de entrega del servicio y además.

REFERENCIAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/organizacional* (Sexta).

Alonso, M., Pacios, E., & Herreros, B. (2019). Are the management objectives for hospital physicians ethical? *Revista Clínica Española*, 219(2), 90–95. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2018.06.002>

Álvarez-Li, C., Ordúñez-García, P., & Espinosa-Brito, D. (2006). Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. Metodología y resultados. *Revista de Calidad Asistencial*, 21(2), 101–109. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(06\)70763-1](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(06)70763-1)

Ballart, X., & Galais, C. (2019). Public, private or third sector management? Differences in the results in Primary Care in Catalonia. *Atención Primaria*, 51(10), 610–616. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2018.08.006>

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava).

Cosavalente, O., Zevallos, L., Fasanando, J., & Cuba, S. (2019). Process of transformation toward integrated health networks in Peru. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 319. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4623>

Francol, J., & Fullana, C. (2019). New hospital management models as an alternative for the sustainability of public hospital system: An analysis of efficiency in health expenditure. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 131–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.01.009>

Hellriege, D., & Slocum, J. (2008). *Comportamiento organizacional* (Thomson (ed.); Décima).

Hernández, A., Rojas, C., Prado, F., & Bendezu, G. (2019). External user satisfaction with healthcare at facilities of the ministry of health of Peru and its associated factors. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(4), 620–628. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4515>

Inga, F., & Arosquipa, C. (2019). Progress in the development of healthcare human resources in Peru and their importance in the quality of care. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 36(3), 312–318. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>

Jabalera, M., Pons, M., Gómez, E., & del Castillo, M. (2019). Towards excellence in hospital management. A description of strategical management model. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 148–153. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2019.02.005>

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 223–245. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=6a94c977-94c3-4635-8b3c-fdf6fae26b9d%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZlZS9wZT1zaXRI#db=edo&AN=137254797>

Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlation between job satisfaction and job performance. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–11. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=a7202b82-f416-4211-bee2-be35694178fd%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtY2ZlZS9wZT1zaXRI#db=fap&AN=141222884>

Morán, J. (2016). Assessment of clinical performance. Part 1: Principles and methods, advantages and disadvantages. *Educación Médica*, 17(4), 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.001>

Noreña, A., & Cibanal, L. (2008). La Técnica del Incidente Crítico y sus implicaciones en el desarrollo de la investigación en enfermería. *Index Enferm*, 17(1). http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962008000100011

ONU. (2019, febrero). Cien millones de personas se arruinan cada año por los gastos médicos. *Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2019/02/1451561>

Pérez, C., Ortega, I., Ocaña, I., & Martín, J. (2019). Multilevel analysis of the technical efficiency of hospitals in the Spanish National Health System by property and type of management. *Gaceta Sanitaria*, 33(4), 325–332. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.02.005>

Quintana, D., & Tarqui, C. (2020). The performance of the nursing professional in a Social Security hospital in Callao - Peru. *Archivos de Medicina*, 20(1), 123–132. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=c2d3c56f-c1cb-4776-b66c-2e991668690e%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=142676389&db=edb>

Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). Significant variables in work performance. A quantitative analysis. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, 7, 1–12. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=01a97105-7b01-447c-97a9-98424a457785%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=fap&AN=141887639>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimoterc).

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Pearson (ed.); Décimo qui).

Rodríguez-Quezada, M. P. (2014). Nursing care perception and task tools management in Chachapoyas hospitals, Peru. *Enfermería Universitaria*, 11(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)72658-2](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)72658-2)

Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena).

Xu, K., Soucat, A., Kutzin, J., & Brindley, C. (2018). *Public Spending on Health: A Closer Look at Global Trends*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/276728/WHO-HIS-HGF-HF-WorkingPaper-18.3-eng.pdf?ua=1>

Zafra, J., Veramendi, L., & Villa, N. (2015). Problemas en la calidad de atención en salud: oportunidad de mejora. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 76(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/anales.v76i1.11084>

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.

Problemática	Objetivos	Hipótesis
Problema General: ¿Cómo estará caracterizado el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?	Objetivo General: Determinar las características del Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020	Hi. Las características del Modelo de gestión innovador mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020. Ho. Las características del Modelo de gestión innovador no mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
P1: ¿Cómo estará caracterizado el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020? P2: ¿Cómo estará diseñado el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020? P3: ¿Se podrá validar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020?	O1: Definir las características del desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020. O2: Diseñar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020. O3: Validar el Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020.	H1: Las características del desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, son deficientes, H2. El Diseño del Modelo de gestión innovador mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020. H2: El Diseño del Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, es adecuado. H4: El Modelo de gestión innovador que mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020, es validado por expertos.

ANEXO. 4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Desempeño laboral	El desempeño, es uno de los componentes que conforman la administración de los recursos humanos y esta interactúa con todos, en tal sentido, se alimenta de la información que proporciona los demás elementos, que a su vez sirve de retroalimentación. Por tal razón, es importante la evaluación de desempeño que es reconocido como un elemento trazador de la gestión de recursos humanos.(Álvarez-Li et al., 2006, p. 105)	Será evaluada de acuerdo a la guía de entrevista, cuestionario de preguntas cerradas y la lista de coteja, de acuerdo a las dimensiones, los aspectos relativos al cumplimiento de la tarea, aspectos sobre la conducta observada, aspectos referidos a la disciplina laboral.	Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea	Cantidad de trabajo	Nominal
				Calidad de trabajo	
				Resultados de trabajo	
				Demostración de los conocimientos	
			Aspectos sobre la conducta observada	Creatividad	
				Cooperación	
				Ética en las relaciones humanas	
			Aspectos referidos a la disciplina laboral	Actitud relativa a su superación	
				Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral	
				Cumplimiento del Reglamento Interno, disposiciones del organismo y otras	

ANEXO 5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario para el ciudadano

Estimado **ciudadano**, por medio de la presente reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo solicito información relacionada a la investigación titulada “Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020”. La información obtenida tiene finalidad netamente académica y los datos serán confidenciales.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

I. Datos generales

a. Género

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Ocupación:.....

II. Información: El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

III. I. Instrucciones:

Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea		MF	F	O	R	N
1	Observa que el colaborador es proactivo y realiza su trabajo competentemente					
2	Está satisfecho con la atención recibida					
3	Realizan un trabajo impecable y profesional					
4	No repara en la atención a pesar que se le llama para información fuera de horario Me atiende a pesar que se le llama fuera de horario de trabajo					
5	Los trabajadores generan confianza por el desempeño de sus labores					
Aspectos sobre la conducta observada		MF	F	O	R	N
6	Muestra dominio del trabajo realizado					
7	Tiene conocimiento sobre el servicio que realiza y absuelve dudas					

8	Los trabajadores realizan sus labores de forma creativa y lógica en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en las decisiones ejecutadas.					
9	Considera que los trabajadores tiene espíritu de colaboración.					
10	Considera que los trabajadores se esfuerzan por ayudar a sus compañeros					
11	Considera que existe buenas relaciones interpersonales con sus colegas de trabajo.					
12	Existe una impecable, pulcra y vestimenta adecuada en el trabajador del hospital.					
13	Considera que el trabajador se encuentra capacitado en la especialidad que atiende.					
Aspectos referidos a la disciplina laboral		MF	F	O	R	N
17	La atención brindada se realiza en el horario definido por la institución.					
18	Considera que las acciones realizadas por los trabajadores son óptimas y contribuyen con las necesidades del usuario.					
19	Considera que los trabajadores conocen y cumplen las regulación vigentes para el desarrollo del servicio de salud.					
20	Considera que los trabajadores de la institución son un ejemplo para la sociedad					

Cuestionario para el Funcionario

Estimado **funcionario**, por medio de la presente reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo solicito información relacionada a la investigación titulada “Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020”. La información obtenida tiene finalidad netamente académica y los datos serán confidenciales.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

I. Datos generales

a. Género

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Unidad:.....

c. Ocupación:.....

II. Información: El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

III. Instrucciones:

Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea		MF	F	O	R	N
1	Generalmente cumple el volumen de trabajo planificado.					
2	Se percibe que los trabajadores aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión.					
3	El trabajo de los colaboradores son de calidad.					
4	Su trabajo es exacto. Demuestra siempre un cuidado excepcional					
5	No repara en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas.					
6	Muestra total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos.					
7	Su aporte es indispensable y decisivo en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo.					
8	Generalmente cumple el volumen de trabajo planificado.					
Aspectos sobre la conducta observada		MF	F	O	R	N
9	Domina todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad.					
10	Domina la teoría y la práctica y es capaz de orientar técnicamente a otros trabajadores					

11	Considera que el personal realiza sus acciones de manera creativa y lógica en todas las situaciones y se puede confiar siempre en las decisiones tomadas.					
12	Brinda soporte a los trabajadores de la institución					
13	Permite la guía y ayuda de los trabajadores de la institución					
14	Tiene buenas relaciones interpersonales a todos los niveles.					
15	Mantiene una imagen impecable y busca que los trabajadores hagan uso de la vestimenta adecuada en el hospital.					
16	Considera que el personal se muestra siempre dispuesto a superarse y capacitarse.					
Aspectos referidos a la disciplina laboral		MF	F	O	R	N
17	Verifica que exista la adecuada asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral					
18	Evalúa los niveles de asistencia y puntualidades destacable.					
19	Verifica el cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias.					
20	Considera que es ejemplo ante el resto del colectivo.					

Cuestionario para el funcionario o jefe de área

Estimado funcionario o jefe de área, por medio de la presente reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo solicito información relacionada a la investigación titulada “Modelo de gestión innovador para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Dirección Regional de Salud, 2020”. La información obtenida tiene finalidad netamente académica y los datos serán confidenciales.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

I. Datos generales

a. Sexo

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Unidad

c. Ocupación

II. Información: El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

III. Instrucciones:

Aspectos relativos al cumplimiento de la tarea		MF	F	O	R	N
1	Se cumple con el volumen de trabajo planificado.					
2	Aceptan proactivamente los cambios o mejoras en la gestión.					
3	Considera que el trabajo que realiza es de calidad.					
4	Realiza su trabajo con exactitud, manteniendo siempre cuidado excepcional					
5	No repara en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas.					
6	Muestra total correspondencia entre los resultados individuales y colectivos.					
7	Sus aportes son indispensables y decisivos en los resultados del trabajo que alcanza el colectivo.					
8	Se cumple con el volumen de trabajo planificado.					
Aspectos sobre la conducta observada		MF	F	O	R	N
9	Conozco todas las fases del trabajo, incluso las de mayor complejidad.					
10	Domino la teoría y la práctica y puedo orientar técnicamente a otros trabajadores					

11	Realiza las labores de forma creativa y lógica en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones					
12	Colabora y posee excelente espíritu de colaboración					
13	Se esfuerza por ayudar a sus compañeros					
14	Considera que existe buenas relaciones interpersonales con sus colegas de trabajo.					
15	Es impecable en su presencia personal, pulcro, usa de la vestimenta adecuada en el hospital.					
16	Se muestra siempre dispuesto a superarse y capacitarse.					
Aspectos referidos a la disciplina laboral						
17	Tiene niveles de asistencia y puntualidades destacable.					
18	Realiza el aprovechamiento de la jornada laboral.					
19	Tiene el cumplimiento de las regulaciones vigentes, no señalamientos ni medidas disciplinarias.					
20	Considera que es ejemplo ante el resto del colectivo.					



REGNER NICOLÁS CASTILLO

SALAZAR: Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad Doctorante en Educación en la Universidad Cayetano Heredia, Maestro en Gestión Pública en la UCV, Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, maestrante de la Universidad de Salamanca (España) en Innovación y Emprendimiento de Nuevas Tecnologías y becario de la OEA en Proyectos Digitales para el Gobierno Abierto.

Cuenta con experiencia como asesor administrativo de COFIDE, asesor de la Municipalidad de la Provincia de San Martín (Tarapoto), asesor de la Municipalidad Distrital de Shambuyacu, asesor del Ministerio de la Producción (San Martín), asesor de Promperú, fue Jefe de Investigación Formativa y docente de la UCV Moyobamba. trabajo como asesor económico en la Gerencia de Desarrollo Económico e Inversión Privada en la Municipalidad Distrital de la Molina, es gerente de Consultoría Empresarial Castillo S.A.C. Actualmente, trabaja como Coordinador de Estadísticas de la Industria Manufacturera de la región Callao, Docente de la Escuela de Administración del Programa SUBE de la UCV filial Lima Norte, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAC, fue docente de UPEU, UNTUMBES, UNSM- T, UCSS, posee más de diez años de experiencia en docencia universitaria, asesor de tesis de pregrado, posgrado y doctorado.



LUIS FELIPE CABEZA MOLINA:

Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad y Maestro en Gestión Pública en la UCV, Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Grado De Maestro - Master Universitario Di Primo Livello En Justicia Constitucional Y Derechos Humanos (Título de Segunda Especialidad Profesional) Alma Mater Studiorum Università Di Bologna, Italia, Egresado del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública

realizado por CAF -Banco de Desarrollo de América Latina- y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia como Asesor Legal en instituciones del sector público a Nivel Nacional, Regional y local. Asimismo, especialista en Derecho Administrativo, Civil y Laboral.



LIN ALVAREZ RIOS: Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad y maestro en Gestión Pública en la UCV, licenciado en Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, con 13 años de experiencia en el sistema micro financiero de la banca pyme y agrícola, jefe zonal de Riesgos de Agrobanco, docente universitario. Gerente fundador de Green Soluciones, en el rubro de bienes y servicios a nivel nacional, asesor y consultor Financiero independiente.

PROPUESTA DE **GESTIÓN INNOVADORA** **PARA EL DESEMPEÑO LABORAL** EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

PROPUESTA DE **GESTIÓN INNOVADORA** **PARA EL DESEMPEÑO LABORAL** EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br