



PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA 2014 - 2018

Tacna, Noviembre 2013

INDICE

1. Presentación.....	2
2. Marco estratégico institucional.....	3
3. Competencias para cumplir los objetivos estratégicos	6
5. Objetivos y Estrategias de Capacitación 2014-2018.....	8
6. Metas de Capacitación para el quinquenio 2014-2018.....	9
7. Indicadores de Resultados de los Programas de Capacitación.....	10
8. Identificación de las Necesidades de Capacitación	11
9. Estructura de Personal.....	13
10. Programas de Capacitación 2014-2018.....	15
11. Presupuesto para el plan de desarrollo de personas 2014-2018.....	16
12. Mecanismos de gestión y evaluación del Plan de Desarrollo de Personas	16
13. Anexos	
Anexo 01: Alineamiento de Objetivos Estratégicos.....	18
Anexo 02: Competencias por Objetivos Estratégicos.....	19
Anexo 03: Glosario de Competencias.....	22
Anexo 04: Necesidades de Capacitación por unidades orgánicas.....	25

1. PRESENTACIÓN

Mediante Decreto Legislativo N° 1025 se aprobó las normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público con la finalidad de lograr el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público para mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos. Asimismo, mediante Decreto Supremo 009-2010-PCM se aprobó el respectivo reglamento, precisando que las instituciones públicas deben elaborar un Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio de Estado (PDP), el mismo que debe contener los objetivos generales y describir las estrategias de implementación del desarrollo de las personas, vinculados con los instrumentos de gestión multianual con que cuente la entidad, en particular el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo y el Presupuesto Institucional.

Con Resolución de Presidencia Ejecutiva Nro.041-2011-SERVIR, se aprueba la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado-PDP". El PDP tendrá una vigencia de cinco años. El Ciclo del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado corresponde con el de elaboración y ejecución presupuestal.

El presente plan 2014-2018 tiene como punto de partida un marco estratégico revisado y validado en tres talleres de planificación. En función de los objetivos estratégicos se han definido las competencias necesarias para cumplirlos. En la misma orientación se han definido los objetivos y metas de capacitación para el quinquenio 2014-2018, los mismos que deben ser medidos con determinados indicadores de resultados que están relacionadas con las principales necesidades de capacitación que han indicado las distintas unidades orgánicas.

Para lograr los objetivos y metas de capacitación en el quinquenio 2014-2018 se han propuesto un conjunto de programas de capacitación que incluyen diplomados, maestrías, cursos-talleres y pasantías, así como los mecanismos de gestión y evaluación del PDP, así como una serie de recomendaciones para la implementación y gestión del PDP, que permita alcanzar las metas de resultados definidas en el presente plan quinquenal.

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

2.1 Visión de Tacna al 2021

Región con alto desarrollo sostenible y mejora permanente de la calidad de vida.

2.2 Misión del Gobierno Regional de Tacna

Fomentar el desarrollo sostenible en la dimensión social, económica y ambiental, priorizando la competitividad de los agronegocios, turismo, manufactura y servicios, con una organización eficiente y eficaz, basado en su capital humano con alto nivel de competencias.

2.3 Objetivos Estratégicos¹

1. Erradicar la pobreza y pobreza extrema en la Región Tacna.

Según el INEI el Índice de Pobreza Monetaria² en Tacna al 2012 es 11,7 %, correspondiendo 1,4 % a la extrema pobreza. Por ende, la cercana erradicación de la pobreza y extrema pobreza debe constituir un objetivo estratégico de nuestra región, alineado al Plan Estratégico Nacional y a los Objetivos del Milenio, el mismo que Tacna podría lograr antes del 2021 en la medida que podamos realizar una explotación sustentable de nuestros recursos naturales y aprovechemos al máximo las potenciales y oportunidades que tenemos principalmente en los agronegocios, turismo, manufactura y servicios, y se priorice las inversiones en las zonas altoandinas y marginales, donde se concentra la mayor parte de familias en situación de pobreza.

¹ Los objetivos estratégicos han sido revisados y alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en dos talleres. La matriz de alineamiento aparece en el **Anexo N° 01**.

² La pobreza monetaria se calcula comparando los gastos de los hogares con la línea de pobreza. Se utilizan dos tipos de línea: de pobreza extrema y de pobreza. La línea de Pobreza Extrema es un valor monetario necesario para la adquisición de una canasta de alimentos capaz de satisfacer un mínimo de necesidades nutricionales de las personas. La línea de Pobreza es el valor de la línea de Pobreza Extrema más el valor monetario necesario para satisfacer un conjunto de necesidades no alimentarias consideradas esenciales (transporte, vestimenta, vivienda, educación y salud). Para el año 2012 el INEI estableció en S/. 151 la línea de extrema pobreza y en S/. 284 la línea de pobreza monetaria.

2. Priorizar la inversión en salud y educación, erradicando el analfabetismo y la desnutrición crónica.

Tacna se encuentra bien ubicada en el factor educativo en los distintos ranking de competitividad de las regiones del Perú; sin embargo, el rendimiento deficiente en matemática al 2011 aún alcanzaba el 27,5 % y el rendimiento deficiente en lectura el 6,5 %.³ En el sector salud, la mortalidad infantil por cada 1000 nacidos vivos al 2011 aún era de 10 infantes⁴ y en alimentación, el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica al 2012 era del 2,3 %.⁵ La priorización de la inversión pública en estos sectores sociales estratégicos como la educación, salud y alimentación, en alianza con los programas del gobierno central, permitirá lograr gradualmente la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, y es altamente factible erradicar antes del 2021 el analfabetismo⁶ y la desnutrición crónica⁷ en nuestra región, disminuyendo al mismo tiempo el alto índice de tuberculosis.

3. Reestructurar el Gobierno Regional y sus instituciones dependientes, con capital humano competente para mejorar la eficiencia y eficacia, y lograr el menor índice de corrupción.

El diagnóstico realizado para justificar la política de modernización de la gestión pública en el Perú indica que el crecimiento que viene teniendo nuestro país no está acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. Estas deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Las principales deficiencias identificadas son:⁸

- a) Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
- b) Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
- c) Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- d) Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
- e) Inadecuada política y gestión de recursos humanos.

³ Instituto Peruano de Economía, Estadística 2011.

⁴ Perú: Tercer Informe Nacional de cumplimiento de los objetivos del milenio, PNUD, 2013.

⁵ Encuesta de demografía y salud familiar, ENDES, 2012.

⁶ La tasa de analfabetismo se encuentra en 5 % según el indicador del Pilar Educación del Índice de Competitividad Regional del Consejo Nacional de Competitividad-CNC.

⁷ La desnutrición crónica alcanza al 3,4 % de infantes menores de 5 años, de acuerdo al índice del Consejo Nacional de Competitividad-CNC.

⁸ Tomado de: Política de Modernización del Perú al 2021: Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013.

- f) Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- g) Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
- h) Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

Para cambiar esta situación común en las instituciones del Estado se requiere de un cambio profundo y reestructuración institucional, que incluya la reorganización y rediseño del modelo institucional para modernizarla y hacerla más eficiente y eficaz, que en el caso de Tacna, permita mejorar la posición en los ranking de competitividad del factor gobierno, que indica que en el 2010, Tacna ocupó el puesto 24 en avance de ejecución, es decir, la última ubicación, según el Índice del Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú-CENTRUM. Asimismo, el Consejo Nacional de Competitividad nos ubica en el puesto 24 en Eficacia presupuestal en inversiones del gobierno regional y municipalidades locales en el índice de Competitividad 2011/2012.

4. Impulsar la competitividad sostenible con mejora de la productividad e innovación en los sectores potenciales de la región.

La región Tacna registra adecuados índices de competitividad en la totalidad de mediciones globales de la competitividad regional que realizan reconocidas instituciones; sin embargo, se presentan serias brechas en determinados factores específicos. En el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010⁹, Tacna se ubica en el puesto 6 de las 24 regiones. En el Índice de Competitividad Regional-INCORE¹⁰, Tacna aparece en la posición 4 y, en el Índice de Competitividad Regional (ICR) 2011/2012 nuestra región aparece en la ubicación 5. Es decir, en todos los casos nos encontramos en el cuarto superior de la regiones con mayor Índice Global de Competitividad en el Perú. Sin embargo, los indicadores señalan bajos índices de productividad e innovación que constituyen las bases de la competitividad y que debemos revertir para mejorar el índice de crecimiento del Producto Bruto Interno Real Per cápita, ya que, de acuerdo al ranking de CENTRUM en el 2010 nos ubicamos en el puesto 21 entre las 24 regiones en este índice, en el puesto 20 en el crecimiento del Producto Bruto Interno Real y en el puesto 22 en cuanto a la Población Económicamente Activa Ocupada Relativa.

5. Ejecutar las inversiones de los proyectos estratégicos de infraestructura básica y de soporte.

El porcentaje de asfaltado de la red vial nacional al 2011 alcanza al 72 % en Tacna, que nos ubica en la posición 6 a nivel de las 24 regiones del país. Sin embargo, el porcentaje de asfaltado de la red vial departamental sólo llega al 15 %.¹¹ Asimismo, en la variable

⁹ Índice elaborado por el Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú – CENTRUM, 2011.

¹⁰ Instituto Peruano de Economía, INCORE, 2012.

¹¹ Indicadores del Pilar de Infraestructura del Índice de Competitividad Regional 2001/2012 del Consejo Nacional de Competitividad.

energía eléctrica nos ubicamos en la posición 18 a nivel nacional.¹² Se debe agregar la carencia de un puerto cercano de libre acceso con menores costos logísticos y mayor nivel de competitividad para fortalecer el comercio exterior de la región, en particular las exportaciones no tradicionales de nuestra región.

6. Culminar los proyectos hídricos e impulsar proyectos de conservación y reforestación.

La falta de culminación de los proyectos hídricos y el alto nivel de desperdicio de agua en el sector agrícola y en el consumo poblacional, es un problema crítico a resolver, por la falta de planificación, escaso control y escasa tecnificación de riego en el sector agrícola que debe llevarnos a medir la productividad del agua por hectárea, que al mismo nos permita ampliar la frontera agrícola. Se requiere aumentar el porcentaje de avance de reforestación que nos ubica 5 en el ranking nacional y las áreas verdes que nos ubica en cuarto lugar.¹³

3. COMPETENCIAS PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar los objetivos estratégicos el Gobierno Regional de Tacna requiere fortalecer y desarrollar las competencias de su capital humano y al mismo tiempo incorporar colaboradores competentes, que tengan una clara orientación al logro de resultados con alta productividad y vocación de servicio al ciudadano, guiados por líderes que favorezcan el cambio organizacional y que desarrollen una lucha frontal contra la corrupción.

En este marco, las principales competencias a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos¹⁴ son las siguientes:

¹² Variable que forma parte del componente de infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Perú 2010- CENTRÚM Católica.

¹³ Variables ambientales del pilar 6: Ambiente, del ranking de Competitividad Regional del CNC.

¹⁴ El detalle de las competencias para el cumplimiento de cada objetivo estratégico aparece en el **Anexo N° 02**

COMPETENCIAS A DESARROLLAR PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COMPETENCIAS ¹⁵ GENÉRICAS/HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES
<p>1. Erradicar la pobreza y pobreza extrema en la Región Tacna.</p> <p>2. Priorizar la inversión en salud y educación, erradicando el analfabetismo.</p> <p>3. Reestructurar el Gobierno Regional y sus instituciones dependientes, con capital humano competente para mejorar la eficiencia y eficacia, y lograr el menor índice de corrupción.</p> <p>4. Impulsar la mejora de la productividad e innovación en los sectores potenciales de la Región.</p> <p>5. Ejecutar las inversiones de los proyectos estratégicos de infraestructura básica y de soporte.</p> <p>6. Culminar los proyectos hídricos e impulsar proyectos de conservación y reforestación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Capacidad de gestión • Vocación de servicio • Honestidad • Responsabilidad Social • Empatía • Liderazgo para el cambio • Adaptabilidad • Productividad • Creatividad e Innovación • Visión de futuro • Orientación al ciudadano • Orientación hacia la calidad • Autocontrol • Pensamiento estratégico • Tolerancia a la presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Pública • Políticas de Modernización del Estado • Planeamiento Estratégico y Operativo • Gestión de Programas y proyectos sociales • Sistemas Administrativos • Planes y Políticas Nacionales Sectoriales • Planes y Políticas Regionales sectoriales • Sistema Nacional de Inversión Pública • Sistemas de Gestión e Información • Gestión de proyectos de salud y educación • Normas del Servicio Civil • Cuadro de Mando Integral • Gestión de la Calidad • Gobierno Electrónico • Procesos y Procedimientos • Presupuesto por Resultados • Gestión del Conocimiento • Innovación Productiva y Tecnológica • Competitividad Regional • Gestión de la productividad • Gestión de la Innovación • Gestión de Proyectos • Gestión Ambiental • Ofimática 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Compromiso • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Adaptación al cambio • Iniciativa • Honradez • Sinceridad

¹⁵ Las definiciones de las competencias genéricas, habilidades, conocimientos y actitudes aparecen en el **Anexo N° 03**

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN 2014-2018

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Potenciar la capacidad de gestión, productividad y eficacia de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna basado en el desarrollo de capacidades y habilidades de planificación, organización, dirección y control de gestión, y dominio de los sistemas administrativos, procesos, procedimientos, técnicas, herramientas, ofimática y normas de gestión pública para lograr los objetivos y metas de la organización.</p>	<p>a) Realización de diplomados y cursos de actualización en sistemas administrativos, procesos, procedimientos, técnicas, normas y gestión pública.</p> <p>b) Desarrollar diplomados y cursos talleres de planeamiento estratégico y operativo, ofimática, sistemas de gestión e información, liderazgo, trabajo en equipo, innovación y cuadro de mando integral.</p> <p>c) Implementar Maestrías en Gestión Pública.</p>
<p>2. Desarrollar competencias para la formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión pública con alto nivel de eficiencia y eficacia.</p>	<p>a) Realización de Cursos-talleres y Diplomados en formulación y evaluación y gestión de proyectos de inversión pública.</p> <p>b) Implementar Maestrías en Desarrollo y Gestión de Proyectos.</p>
<p>3. Fomentar el cambio de la organización en el marco de las políticas de modernización del Estado orientado a resultados y la generación de valor público con un cambio de actitudes, vocación de servicio y comportamientos éticos.</p>	<p>a) Desarrollar cursos de capacitación sobre políticas y planes de modernización de la gestión pública.</p> <p>b) Realización de cursos de Competitividad Regional, Productividad, Innovación y Gestión Ambiental.</p> <p>c) Realización de cursos de formación laboral o actualización para mejorar la calidad del trabajo y los servicios que presta el GRT.</p> <p>d) Implementar Maestrías en Políticas Públicas.</p>

5. METAS DE CAPACITACIÓN PARA EL QUINQUENIO 2014-2018

METAS	LÍNEA DE BASE	2014	2015	2016	2017	2018
Reducción de tiempo de procedimientos ¹⁶	xx	10 %	8 %	5 %	5 %	5 %
Aumento de competencias técnicas ¹⁷	xx	10 %	8 %	5 %	5 %	5 %
Incremento del número de proyectos aprobados ¹⁸	xx	5 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Aumento del nivel de ejecución del presupuesto ¹⁹	xx	10 %	7 %	5 %	5 %	3 %
Incremento del nivel de satisfacción ²⁰	xx	5 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Reducción del número de quejas y reclamos ²¹	xx	10 %	7 %	5 %	3 %	2 %

6. INDICADORES PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 2014-2018

¹⁶ Hace referencia a la reducción de tiempo de los principales procesos y procedimientos administrativos que generan valor público.

¹⁷ Se refiere al aumento de las competencias técnicas específicas conformada por los conocimientos legales, sistemas administrativos, ofimáticos y dominio de herramientas y sistemas de gestión (SIAF, SEACE, etc) para cerrar las brechas existentes.

¹⁸ Orientado a incrementar el número de proyectos aprobados sobre el total de proyectos presentados a la Oficina de Programación de Inversiones.

¹⁹ Referido a aumentar el nivel de ejecución del presupuestal anual en relación al Presupuesto Anual Modificado -PIM.

²⁰ Orientado a la mejora del nivel de satisfacción de las personas que reciben atención en el GRT.

²¹ Meta referida a disminuir el número de quejas y reclamos en relación a los servicios del Gobierno Regional de Tacna.

METAS 2014	INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR
a) Reducir en 10 % el tiempo de los principales procedimientos administrativos que generan valor público. b) Aumentar las competencias técnicas específicas en 10 % conformada por los conocimientos legales, sistemas administrativos, ofimáticos y dominio de las herramientas y sistemas de gestión (SIAF, SIGA, PROJECT, etc)	Tiempo Promedio de procedimientos (TP)	$\frac{(TP_x - TP_{x-1})}{TP_{x-1}} \times 100$
	Competencias Técnicas	$\frac{(CT_x - CT_{x-1})}{CT_{x-1}} \times 100$
a) Incrementar en 5 % el número de proyectos aprobados sobre el total de proyectos presentados a la Oficina de Programación de Inversiones. b) Aumentar en 10 % el nivel de ejecución del presupuesto anual.	Proyectos aprobados	$\frac{(NPA_x - NPA_{x-1})}{NPA_{x-1}} \times 100$
	Ejecución presupuestal	$\frac{(EP_x - EP_{x-1})}{EP_{x-1}} \times 100$
a) Incrementar en un promedio de 5 % el nivel de satisfacción de las personas que reciben atención en el GRT. b) Reducir el número de quejas y reclamos en 10 % .	Satisfacción de las personas	$\frac{(SP_x - SP_{x-1})}{SP_{x-1}} \times 100$
	Quejas y reclamos	$\frac{(QR_{x-1} - QR_x)}{QR_x} \times 100 - 1$

7. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2013-2014²²

Las necesidades de capacitación de las unidades orgánicas del Gobierno Regional se agrupan y resumen en el cuadro siguiente:

ORDEN	PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA UO
1	Contrataciones y Adquisiciones del Estado	14
2	Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF	12
3	Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA	10
4	Ofimática, computación e informática	9
5	Gestión y Manejo de Archivos	8
6	Elaboración de documentos de gestión institucional (ROF, CAP, PAP, MOF, MAPRO Y TUPA)	7
7	Gestión Pública	7
8	Redacción Efectiva	6
9	Liderazgo	5
10	Presupuesto por Resultados	5
11	Sistema Nacional de Inversión Pública	5
12	Formulación Proyectos de Inversión Pública	5
13	Proceso Administrativo Disciplinario	4
14	Excel Avanzado	4
15	Planeamiento Estratégico	4
16	Sistema de Recursos Humanos	3
17	Liquidación de proyectos de inversión pública	3
18	Estudios de Impacto Ambiental	3
19	Evaluación social de Proyectos de Inversión Pública	3
20	Trabajo en equipo	3

²² El detalle de las Necesidades de Capacitación por Unidades Orgánicas aparecen en el **Anexo N° 04**

ORDEN	PRINCIPALES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA UO
21	Manejo del PLAME (Planilla Mensual de Pagos)	3
22	Nueva Ley del Servicio Civil	2
23	Normas vigentes para otorgar beneficios a los trabajadores	2
24	Auditoría de obras públicas	2
25	Supervisión de obras	2
26	Software para Ingeniería	2
27	Mecánica de Suelos	2
28	Desarrollo Organizacional	2
29	Sistemas Administrativos	2
30	Sistemas de Trámite documentario	2
31	Ley Transparencia N° 27806	2
32	Normativa tributaria para gobiernos regionales	2
33	Derecho administrativo	2
34	Contabilidad Gubernamental	2
35	Presupuesto Público	2
	Otras necesidades de las UO	91

Fuente: Necesidades de Capacitación GRT
 Elaboración: Propia/SRB/MTR

8. ESTRUCTURA DEL PERSONAL 2013

8.1 Relacion de Personal Gobierno Regional de Tacna –Sede Central

CONDICION LABORAL	Nº DE PERSONAL
PERSONAL NOMBRADO	88
CONTRATADOS PERMANENTES	8
FUNCIONARIOS DE CONFIANZA	29
REPUESTOS JUDICIALES	46
CONTRATO ADMINISTRATIVO SERVICIO -CAS	57
PERSONAL PROYECTOS DE INVERSION	600
TOTAL DE PERSONAL	828

8.2 Relacion de Personal Gobierno Regional de Tacna – Unidades Operativas

UNIDADES OPERATIVAS	Nº DE PERSONAL
DIRECCION REGIONAL SECTORIAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	13
DIRECCION REGIONAL SECTORIAL DE ENERGIA Y MINAS	5
DIRECCION REGIONAL SECTORIAL DE TRABAJO Y PROMOCION Y EMPLEO	16
DIRECCION REGIONAL SECTORIAL DE PRODUCCION	22
DIRECCION REGIONAL SECTORIAL DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	6
ARCHIVO REGIONAL TACNA	10
ALDEA INFANTIL SAN PEDRO	19
TOTAL DE PERSONAL	91

Fuente: Gobierno Regional Tacna/Oficina de Recursos Humanos, Octubre 2013.

9. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 2014-2018

9.1 Maestrías

MAESTRÍAS	2014 ²³	2015	2016	2017	2018
Gestión Pública	-	5	5	5	5
Políticas Públicas	-	5	5	5	5
Desarrollo y Gestión de Proyectos	-	5	5	5	5
SUB TOTAL (Soles)	-	240,000	240,000	240,000	240,000

9.2 Diplomados

DIPLOMADOS	2014 ²⁴	2015	2016	2017	2018
Gestión Pública	2	2	1	1	1
Gestión de Proyectos de Inversión Pública	2	2	1	1	1
Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión Pública	1	1	1	1	1
Reingeniería de Procesos en la Administración Pública	1	1	1	-	-
Gestión Ambiental y Evaluación del Impacto Ambiental	1	1	1	-	-
Diplomado en Mecánica del Suelo e Ingeniería de Cimentaciones	1	1	-	-	-
SUB TOTAL (Soles)	316,200	316,200	232,900	124,100	124,100

9.3 Otros programas de capacitación y pasantías

CURSOS Y PASANTÍAS	2014	2015	2016	2017	2018
Cursos talleres y programas de capacitación ²⁵	24	5	10	15	20
Pasantías	-	5	10	10	10
SUB TOTAL (Soles)	238,000	53,420	197,682	373,540	447,304
TOTAL	554,200	609,620	670,582	737,640	811,404

²³ De acuerdo al PDP 2014, durante el 2014 se realizarán las evaluaciones, para que en función a los resultados se financien las maestrías hasta en un 80 % del costo total estimado en S/. 20,000 nuevos soles por cada maestría en el ámbito regional. Se deben suscribir los contratos de permanencia que aparece en el PDP 2014.

²⁴ Basado en los costos de S/. 170 por hora para los contenidos y número de horas definidos en el PDP 2014.

²⁵ De acuerdo al Art. 4° del Reglamento del D.L N° 1025, los cursos- talleres y pasantías que se programen a partir del 2015 serán en función de los resultados de las evaluaciones de competencias y logro de metas.

10. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS 2014-2018 (soles)

2014	2015	2016	2017	2018
554,200	609,620	670,582	737,640	811,404

En función a las necesidades y evaluaciones del personal realizadas el 2013, se estima que el presupuesto anual de capacitación debe incrementarse en un mínimo de 10 % anual, presupuesto que debe ser considerado por la Gerencia de Planificación y Presupuesto, en el marco de la normativa vigente.

11. MECANISMOS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS -PDP

El PDP requiere de un proceso de gestión y evaluación sistemática que permita valorar la efectividad de los programas y sus resultados. La evaluación debe ser permanente, con informes trimestrales, semestrales y anuales, y debe darse en tres momentos:

11.1 Evaluación del diseño del PDP: Implica la revisión de la orientación general y de la coherencia de los programas con los objetivos institucionales, así como las condiciones para asegurar la implementación y la calidad de los programas de acuerdo a las normas de modernización de la gestión pública, las prioridades institucionales y las necesidades de los trabajadores para cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones. Es decir, debe existir una revisión anual de las necesidades y diagnóstico institucional, para definir los programas anuales de capacitación, acciones y estrategias para la solución de las necesidades y cambios en la organización, lo que debe quedar plasmado en el plan anual, que debe ser remitido en enero de cada año a SERVIR.

11.2 Evaluación de la implementación de los diplomados y cursos talleres anuales.

Implica evaluar cinco aspectos claves:

- a) Las condiciones en que se realizan los cursos y diplomados de capacitación;
- b) Los resultados de la capacitación;
- c) Los capacitadores y,
- d) El aprendizaje de los participantes.
- e) Gestión y calidad de las actividades.

Para evaluar los resultados de la capacitación, capacitadores y aprendizajes, Donald Kirkpatrick²⁶ desarrolló un modelo que se ha generalizado en muchos países y empresas. En función a este modelo se proponen los tipos de evaluación a realizar:

²⁶ Kirkpatrick Donald. Evaluación de Acciones Formativas. Gestión 2000, Barcelona, 1999, Citado en Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid (España).

Nivel 1: Reacción. Mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es una medida de **satisfacción del participante con los cursos, diplomados y maestrías** que se deben desarrollar en el marco del PDP. Incluye diversos aspectos como capacitador, materiales, equipo, local, metodología pedagógica, organización, etc. En este nivel el GRT debe evaluar el nivel de satisfacción de cada uno de los cursos y diplomados a su culminación.

Nivel 2: Aprendizaje. Evalúa el grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas (competencias) como consecuencia de asistir a los programas de capacitación. En este nivel cada uno de los programas de capacitación debe de tener una evaluación de ingreso y una evaluación de salida para cada participante, que debe estar a cargo del capacitador. El GRT debe incluir en los Términos de Referencia la presentación y aplicación de las herramientas de evaluación de ingreso y salida para cada uno de los programas.

Nivel 3: Conducta o transferencia. Evalúa el grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a un programa de capacitación y si el conocimiento adquirido se ha transferido al lugar de trabajo. Se debe considerar previamente las evaluaciones de los niveles 1 y 2, y tener en cuenta que el cambio de conducta no depende sólo de estos dos niveles, sino también de si el participante quiere cambiar y si el participante sabe cómo y cuándo hacerlo. En este nivel corresponde que la Oficina de Recursos Humanos debe realizar una primera evaluación e identificar los grados de competencias de cada uno de los trabajadores, para constituir una línea de base en función a las competencias que se defina para cada puesto de trabajo en el nuevo Manual de Organización y Funciones, para que luego se realice una evaluación periódica en función a la ejecución de los programas de capacitación que podrían ser trimestrales, semestrales o anuales, de acuerdo a las políticas de SERVIR.

Nivel 4: Resultados. Mide los resultados finales en la institución, obtenidos como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso o diplomado de capacitación. Estos resultados pueden estar relacionados con la mejora de la productividad, mejora de la calidad de los servicios, reducción de tiempos y costos, etc. Es decir, se relacionan con las metas establecidas en el presente plan, para cuya medición anual se deben utilizar los indicadores de cada meta, las mismas que requieren un indicador base inicial, para luego medir los avances. Asimismo, la evaluación de resultados que se relaciona con el cumplimiento de las metas de cada trabajador debe estar vinculado al cumplimiento de las metas que se definan en el Plan Operativo Anual y que se puedan medir en el marco de las políticas y normas de SERVIR.

ANEXO N° 01: ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Plan Bicentenario Perú al 2021	Objetivos Estratégicos Regionales al 2021	Objetivos Institucionales al 2014-2018
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. 2. Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos. 3. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. 4. Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad 5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada 6. Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erradicar la pobreza y pobreza extrema, y lograr el más alto Índice de Desarrollo Humano Regional en el Perú. 2. Alcanzar el acceso total a los servicios básicos, liderando la calidad de la educación²⁷ y la atención de la salud en el Perú. 3. Impulsar la reestructuración de las instituciones públicas y alcanzar el menor índice de corrupción regional en el país. 4. Liderar el Índice de Competitividad Regional²⁸ basado en la innovación y la productividad en los agronegocios, turismo, manufactura y servicio, con el menor índice de desempleo. 5. Consolidar las inversiones en infraestructura²⁹ productiva y de servicios, para liderar el Índice de Infraestructura en el Perú. . 6. Promover la conservación y reforestación, y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, asegurando la disponibilidad, calidad y buen uso del agua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erradicar la pobreza y pobreza extrema en la Región Tacna.. 2. Priorizar la inversión en salud y educación, erradicando el analfabetismo. 3. Reestructurar el Gobierno Regional y sus instituciones dependientes, con capital humano competente para mejorar la eficiencia y eficacia, y lograr el menor índice de corrupción. 4. Impulsar la mejora de la productividad e innovación en los sectores potenciales de la región. 5. Ejecutar las inversiones en los proyectos estratégicos de infraestructura básica y de soporte. 6. Culminar los proyectos hídricos e impulsar proyectos de conservación y reforestación.

²⁷ De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Consejo Nacional de Competitividad 2011/2112, Tacna ocupa la posición 5 en el ranking de educación.

²⁸ Tacna ocupa la posición 5 en el ranking nacional entre las 24 regiones, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del CNC 2011/2112.

²⁹ Tacna ocupa la posición 2 en el ranking de infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Consejo Nacional de Competitividad 2011/2112.

ANEXO N° 02: COMPETENCIAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COMPETENCIAS GENERICAS/HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES
Erradicar la pobreza y pobreza extrema en la Región Tacna.	Orientación a Resultados	Gestión Pública	Cooperación
	Capacidad de gestión	Políticas de Modernización del Estado	Compromiso
	Vocación de servicio	Planeamiento Estratégico y Operativo	Responsabilidad
	Honestidad	Gestión de Programas y proyectos sociales	Trabajo en equipo
	Responsabilidad Social	Sistemas Administrativos	Honradez
	Empatía	Planes y Políticas Nacionales Sectoriales	Sinceridad
	Liderazgo transformacional	Planes y Políticas Regionales sectoriales	
	Orientación hacia el ciudadano	Sistema Nacional de Inversión Pública	
	Orientación hacia la calidad	Sistemas de gestión e información	
	Autocontrol		
Priorizar la inversión en salud y educación, erradicando el analfabetismo.	Orientación a Resultados	Gestión Pública	Cooperación
	Capacidad de gestión	Políticas de Modernización del Estado	Compromiso
	Vocación de servicio	Planeamiento Estratégico y Operativo	Responsabilidad
	Honestidad	Gestión de proyectos de salud y educación	Trabajo en equipo
	Responsabilidad Social	Sistemas Administrativos	Honradez
	Empatía	Planes y Políticas Nacionales Sectoriales	Sinceridad
	Liderazgo transformacional	Planes y Políticas Regionales sectoriales	
	Orientación hacia el ciudadano	Sistema Nacional de Inversión Pública	
	Orientación hacia la calidad	Sistemas de Información	
	Autocontrol		

Reestructurar el Gobierno Regional y sus instituciones dependientes, con capital humano competente para mejorar la eficiencia y eficacia, y lograr el menor índice de corrupción	Orientación a Resultados	Gestión Pública	Cooperación
	Capacidad de gestión	Políticas de Modernización del Estado	Compromiso
	Liderazgo transformacional	Planeamiento Estratégico y Operativo	Responsabilidad
	Honestidad	Sistemas Administrativos	Trabajo en equipo
	Adaptabilidad	Normas del Servicio Civil	Adaptación al cambio
	Productividad	Cuadro de Mando Integral	Iniciativa
	Creatividad e innovación	Gestión de la Calidad	Honradez
	Visión de futuro	Gobierno Electrónico	Sinceridad
	Orientación hacia el ciudadano	Procesos y procedimientos	
	Orientación hacia la calidad	Presupuesto por Resultados	
	Pensamiento Estratégico	Sistemas de Información	
	Tolerancia a la presión	Gestión del Conocimiento	
	Impulsar la mejora de la productividad e innovación en los sectores potenciales de la Región.	Orientación a Resultados	Gestión Pública
Capacidad de gestión		Innovación Productiva y tecnológica	Compromiso
Productividad		Productividad de los factores	Responsabilidad
Creatividad e Innovación		Competitividad Regional	Trabajo en equipo
Liderazgo transformacional		Plan de Competitividad Regional	Iniciativa
Honestidad		Sistemas Administrativos	Honradez
Visión de futuro		Planes y Políticas Nacionales Sectoriales	Sinceridad
Orientación hacia la calidad		Planes y Políticas Regionales sectoriales	
Pensamiento Estratégico		Gestión de la Productividad	
Tolerancia a la presión		Gestión de la Innovación	
		Gestión de la Competitividad	
		Sistema Nacional de Inversión Pública	
		Gestión de Proyectos	
	Sistemas de Información		

Ejecutar las inversiones de los proyectos estratégicos de infraestructura básica y de soporte.	Orientación a Resultados	Gestión Pública	Cooperación
	Capacidad de gestión	Planeamiento Estratégico y Operativo	Compromiso
	Productividad	Sistemas Administrativos	Responsabilidad
	Creatividad e Innovación	Planes y Políticas Nacionales Sectoriales	Trabajo en equipo
	Liderazgo transformacional	Planes y Políticas Regionales sectoriales	Honradez
	Honestidad	Sistema Nacional de Inversión Pública	Sinceridad
	Visión de futuro	Gestión de Proyectos	
	Orientación hacia la calidad	Sistemas de Información	
	Pensamiento Estratégico		
Culminar los proyectos hídricos e impulsar proyectos de conservación y reforestación	Orientación a Resultados	Gestión Pública	Cooperación
	Capacidad de gestión	Planeamiento Estratégico y Operativo	Compromiso
	Productividad	Sistemas Administrativos	Responsabilidad
	Innovación	Planes y Políticas Nacionales Sectoriales	Trabajo en equipo
	Liderazgo transformacional	Planes y Políticas Regionales sectoriales	Honradez
	Honestidad	Sistema Nacional de Inversión Pública	Sinceridad
	Visión de futuro	Sistemas de Información	
	Orientación hacia la calidad	Gestión de Proyectos	
	Pensamiento Estratégico	Gestión Ambiental	

ANEXO N° 03

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS/HABILIDADES

EXPRESIÓN	CONCEPTO
Orientación a Resultados	Cumplir los objetivos y las metas organizacionales con eficiencia y calidad, priorizando aquello que genera mayor valor público.
Capacidad de Gestión	Habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; con dinamismo y productividad que requiere el hacer que las cosas resulten.
Vocación de servicio	Se traduce en la pro actividad, empatía y compromiso que tienen los trabajadores para cubrir un puesto que demanda mucha interacción con los clientes externos e internos.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, modelos, conceptos, métodos y soluciones para aumentar el valor público y generar mayor nivel de satisfacción.
Adaptabilidad	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, como la modernización del Estado, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.
Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. El estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones.
Empatía	Deseo de comprender y entender a los demás, ya sean individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, aunque no sean expresadas directamente o sólo estén parcialmente dichas.

Responsabilidad Social	Habilidad para aportar capacidades, intereses y competencias que impulsen el desarrollo armónico del medio en que desarrolla su trabajo y con el que se relaciona.
Innovación	Es la capacidad para modificar los procesos, modelos, métodos, etc. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o necesidades de la población y/o de la propia organización o de los clientes externos o internos.
Honestidad	Tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia. Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se encomienda al trabajador para la realización de su trabajo.
Visión de futuro	Capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un sueño, un anhelo, un objetivo trascendental que se debe alcanzar. Son los sueños que uno puede alcanzar durante su existencia, sin miedos, con sentido de reto y trascendencia, incluso a pesar de las propias debilidades y carencias.
Orientación al ciudadano	Implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes (ciudadanos).
Orientación hacia la calidad	Manifiesta una permanente búsqueda de la excelencia en la gestión profesional, mediante la continua autoevaluación, proyección y gestión de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad.
Autocontrol	Dominio de sí mismo/a. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

ACTITUDES

EXPRESIÓN	CONCEPTO
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas de la institución
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
Compromiso:	Actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.
Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las funciones y obligaciones con eficiencia y eficacia. Implica ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.
Sinceridad	Es una actitud que las personas pueden tener para enfrentar su vida y que se caracteriza por la honestidad y la utilización de la verdad en todos los ámbitos de la vida cotidiana.
Cooperación	Trabajo conjunto entre diferentes actores cuya finalidad es compartir conocimientos, habilidades, información y recursos para obtener beneficios mutuos.
Honradez	Hace referencia al hecho de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, respeta la distribución de los bienes materiales, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos. Implica no mentir, no inculpar a los demás, no robar y no engañar.

ANEXO N° 04

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR UNIDADES ORGÁNICAS

Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	UF	ATD	OCI	PPR	SPAT	SDO	ORAJ	OES	ODN	OEPI	OERH	OEC	OET	OEM	OABI	ORPII	OTI	SGO	SGGE	SGPIE	DRSEM	DIREPRO	DIRCETUR	DIRSTPE	DRSVC	AR	AISP	GRRNGMA
1	Proceso Administrativo Disciplinario							X				X									X			X					
2	Nueva Ley del Servicio Civil											X												X					
3	Sistema de Recursos Humanos											X												X		X			
4	Redacción efectiva avanzado	X		X								X	X	X						X									
5	Normas vigentes para otorgar beneficios a los trabajadores											X													X				
6	Manejo del SIAF		X									X	X	X	X						X		X	X	X	X	X	X	X
7	Excel Avanzado						X					X		X							X								
8	Gestión Pública					X				X		X			X						X		X	X					
9	Manejo del SIGA	X	X									X			X								X	X	X	X	X	X	
10	Liderazgo						X					X										X		X				X	
11	Alta Dirección - Toma de Decisiones											X																	
12	Contrataciones y Adquisiciones del Estado	X						X	X		X	X	X	X					X	X	X		X		X		X		X
13	Procedimientos Administrativos											X													X				
14	Gestión del Bienestar Social											X																	
15	Sistema de Prestaciones Sociales											X																	
16	Programación de Motivación e Interacción Personal											X																	
17	Salud ocupacional											X																	
18	Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP							X											X				X		X				X
19	Formulación Proyectos de Inversión Pública								X	X									X		X		X						
20	Administración y supervisión de obras por contrata																		X										
21	Auditoría de obras públicas																		X	X									
22	Supervisión de obras								X										X										
23	Valoración y liquidación de obras																		X										
24	Residencia de obras																		X										

