

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA- 2023**

PRESENTADA POR:

-Br. YAJAIDA APAZA CCAHUA

-Br. ELMER BRAYAN RODRIGUEZ QUISPE

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. JOSE FRANCISCO ARROYO POLANCO

CUSCO- PERÚ

2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: "Propuesta de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Aata - 2023"

presentado por: Yajaido Apaza Ccahua con DNI Nro.: 73797884

presentado por: Elmer Brayán Rodríguez Quispe con DNI Nro.: 73319049

para optar el título profesional/grado académico de Licenciados en Administración

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 16 de enero de 2024



Firma

Post firma: Jose Francisco Arroyo Polanco

Nro. de DNI: 23912452

ORCID del Asesor: 0000-0003-1144-3774

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: cid:27259:304214766

NOMBRE DEL TRABAJO

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA-2023.pdf

AUTOR

Elmer Bryan

RECUENTO DE PALABRAS

28033 Words

RECUENTO DE CARACTERES

166016 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

152 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

5.2MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 15, 2024 11:32 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 15, 2024 11:36 PM GMT-5**● 6% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

DEDICATORIA

Me complace dedicar el actual proyecto de investigación a aquellos que fueron indispensables para la conclusión de este esfuerzo:

A mis Padres: MARIO RODRIGUEZ ROMERO por haberme brindado los mejores consejos y GRACIANA QUISPE HUAMAN por la paciencia y el gran amor que me tuvo.

A mis hermanas: Ruth Margoth y Lizbeth Yadira quienes con sus consejos y acciones me alentaron siempre y me dieron su apoyo incondicional para alcanzar este objetivo.

A mi tío Lucio Quispe Huamán, primos, amigos por el ánimo y apoyo que me brindaron para seguir adelante con este proyecto y en cada adversidad que se me ha presentado, a ellos les dedico, por ser partícipes de este gran logro.

Elmer Brayan Rodríguez Quispe

A dios que ha sido guía, fortaleza para lograr uno de mis objetivos.

A mis padres: ISAÍAS APAZA NINAHUILLCA y TOMASA CCAHUA CONDOR que son mi ejemplo de lucha y perseverancia, ya que con su amor y apoyo incondicional me dieron la oportunidad de estudiar, gracias a su arduo trabajo, dedicación y motivación para seguir adelante siempre a pesar a las adversidades, ha sido posible llegar hasta este momento.

A mis hermanos, tíos y amigas: A mis hermanos que siempre me enseñaron a seguir adelante a pesar que hubiera tropiezos en el camino, gracias por preocuparse de su hermana, a mi tío Zenón que, por medio de sus palabras me motivo a seguir adelante y a mis amigas Jackeline y Melissa gracias por compartir buenos momentos tan importante en mi vida.

Yajaida Apaza Ccahua

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por su protección, por nuestra vida y salud, como también a nuestra prestigiosa Universidad por abrirnos las puertas y forjarnos para ser un buen profesional que de un aporte valioso a la sociedad.

A los docentes de nuestra Escuela Profesional de Ciencias Administrativas por brindarnos su sabiduría, experiencias durante nuestra vida universitaria.

A mi asesor Dr. José Francisco Arroyo Polanco por su apoyo incondicional para el desarrollo del trabajo de investigación, Dra. Victoria Puente de la Vega Aparicio y el Mgt. Emiliano Leoncio Haro Paz, dictaminantes de este proyecto de investigación quienes nos brindaron sus conocimientos para poder enriquecer nuestro tema de investigación.

Los tesistas

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO Y SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis titulado **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA- 2023**, con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciados en Administración.

La finalidad de nuestro trabajo investigativo es facilitar una propuesta de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta, para alcanzar de esta manera una retroalimentación a los trabajadores, conocimiento del área de talento humano y una mejora continua en la atención. Por lo tanto, la presente investigación contiene una serie y útil sistemática información, donde se aborda este tema como lo es la evaluación del desempeño 360° que en estos últimos años se está aplicando en la gran mayoría de entidades sean públicas o privadas.

La tesis que se presenta no es solo una obligación más de nuestra vida universitaria, sino también la manifestación más alta del disfrute intelectual. Los investigadores experimentan desilusiones, largos días, meses y años invertidos en una dirección equivocada, y fracasos. Sin embargo, los fracasos también son útiles porque, si se analizan correctamente, pueden conducir al éxito. Para los investigadores, no hay entusiasmo comparable a hacer un descubrimiento, por más pequeño que sea.

INTRODUCCION

Una entidad pública está integrada por trabajadores operarios, técnicos y profesionales que laboran de forma diaria en beneficio de la sociedad, la Sub Gerencia de Talento Humanos es un elemento importante dentro de estas instituciones y donde se distingue a las personas por sus competencias genéricas y específicas que poseen cada uno de ellos para lograr los objetivos propuestos enmarcados en el plan estratégico institucional, de acuerdo a esto, proponer una evaluación del desempeño adecuado ayudara a conocer e identificar todas las capacidades sean genéricas y específicas para poder colocar al trabajador idóneo en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Necesariamente se debe destacar que cuando las entidades aplican los lineamientos estratégicos, estos ayudan a mejorar el desempeño organizativo, pues permite orientar de la mejor forma el enfoque de tener una buena cultura organizacional con alineamientos a cumplir los objetivos y ejercer el liderazgo. Por lo tanto, las formas de involucrar a las personas con los lineamientos estratégicos son mediante los diagnósticos de sus capacidades genéricas y específicas, la inducción y la capacitación en el momento que el trabajador es seleccionado, esto es importante porque da conocer a la entidad sobre sus capacidades como también al trabajador los lineamientos estratégicos que se tiene planeado en la Institución.

La Sub Gerencia de Talento Humano debe encaminarse con los objetivos de la entidad pública, cumpliendo sus funciones con efectividad para garantizar el cumplimiento de las metas y la búsqueda de la satisfacción de la sociedad, la entidad pública y los funcionarios; mientras el desempeño de los trabajadores tenga las métricas apropiadas y sea monitoreado eficazmente, se posibilita tomar decisiones de tipo gerencial y la planificación de estrategias destinadas a obtener los mejores resultados.

La evaluación del desempeño se realiza con el fin de comprobar el nivel de logro que tiene a cerca de los objetivos individuales e institucionales, es decir evalúa los niveles de eficiencia y eficacia que poseen los trabajadores en la ejecución de sus labores.

Con la propuesta de un plan de evaluación de desempeño se logrará la obtención de resultados de distintos mandos como los directivos, mandos medios, administrativos y operarios en relación al rendimiento del personal de la Municipalidad Provincial de Anta – 2023 lo cual ayudará a analizar las competencias genéricas, específicas para que puedan ser contrastadas con el MOF para la obtención de un buen desarrollo y desenvolvimiento laboral.

El desarrollo de la tesis está agrupado en 5 capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, en el cual se analiza la situación problemática a nivel internación, nacional y local, así mismo se presenta la formulación de problemas, objetivos, justificación y delimitación.

En el capítulo II se da a conocer el marco teórico y está conformado por los antecedentes internacionales, nacionales y locales como también por las bases teóricas, marco conceptual e institucional.

En el capítulo III se presenta la metodología de la investigación conformado por la definición del tipo, nivel, diseño y enfoque de investigación, población y muestra, así como también los instrumentos y el modo de procesamiento de datos.

En el capítulo IV se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados aplicados mediante la encuesta y la entrevista, así como también se realizó el análisis FODA de acuerdo a su MOF de la entidad.

En el capítulo V se presenta una propuesta de un plan de evaluación del desempeño 360° para la Municipalidad Provincial de Anta.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
PRESENTACIÓN.....	IV
INTRODUCCION	V
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Formulación del problema de investigación.....	7
<i>1.2.1 Problema general.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2 Problema específico</i>	<i>7</i>
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
<i>1.3.1 Objetivo general</i>	<i>8</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>8</i>
1.4 Justificación.....	8
<i>1.4.1 Relevancia social.....</i>	<i>8</i>
<i>1.4.2 Implicancias prácticas</i>	<i>8</i>
<i>1.4.3 Valor teórico.....</i>	<i>9</i>
<i>1.4.4 Utilidad metodológica</i>	<i>9</i>
<i>1.4.5 Viabilidad o factibilidad.....</i>	<i>10</i>

1.5	Delimitación de la investigación.....	10
1.5.1	<i>Delimitación temporal</i>	10
1.5.2	<i>Delimitación espacial</i>	10
1.5.3	<i>Delimitación conceptual</i>	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1	Evolución histórica de la evaluación de desempeño	11
2.1.1	<i>Antecedentes internacionales</i>	12
2.1.2	<i>Antecedentes nacionales</i>	13
2.1.3	<i>Antecedentes locales</i>	14
2.2	Bases teóricas.....	15
2.2.1	<i>Administración de personal</i>	15
2.2.2	<i>Gestión del talento humano</i>	21
2.2.3	<i>Capital humano</i>	21
2.2.4	<i>Administración del desempeño</i>	22
2.2.5	<i>Métodos de evaluación del desempeño laboral</i>	22
2.3	Marco conceptual.....	32
2.3.1	<i>Desempeño</i>	32
2.3.2	<i>Evaluación del desempeño</i>	33
2.3.3	<i>Gestión del talento humano</i>	33
2.3.4	<i>Eficiencia</i>	33
2.3.5	<i>Eficacia</i>	34
2.3.6	<i>Calidad de servicio</i>	34
2.3.7	<i>Recursos</i>	34

2.3.8	<i>Competencias genéricas</i>	35
2.3.9	<i>Competencias específicas</i>	35
2.3.10	<i>Comunicacion</i>	36
2.3.11	<i>Confiabilidad</i>	36
2.3.12	<i>Iniciativa</i>	36
2.3.13	<i>Aplicaciones informaticos</i>	37
2.3.14	<i>Trabajo en equipo</i>	37
2.3.15	<i>Operacionalización de la variable</i>	38
2.4	Marco institucional	40
2.4.1	<i>Razón social</i>	40
2.4.2	<i>Ubicación</i>	40
2.4.3	<i>Descripción de la organización</i>	40
2.4.4	<i>Reseña histórica</i>	40
2.4.5	<i>Visión</i>	40
2.4.6	<i>Misión</i>	41
2.4.7	<i>Análisis del MOF</i>	41
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	44
3.1	Tipo de investigación	44
3.2	Nivel de investigación	44
3.3	Diseño de la investigación	44
3.4	Enfoque de la investigación	45
3.5	Población y muestra	45
3.5.1	<i>Población</i>	45

3.5.2 <i>Muestra</i>	46
3.6 Instrumentos de recolección de datos	48
3.7 Procesamiento de datos	48
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
4.1 Datos generales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta	49
4.1.1 <i>Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta</i>	49
4.1.2 <i>Genero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta</i>	50
4.1.3 <i>Grupo de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta</i>	51
4.1.4 <i>Años de experiencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta</i>	52
4.1.5 <i>Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta</i>	53
4.2 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados de la variable evaluación del desempeño.....	54
4.2.1 <i>Resultado de la variable evaluación del desempeño</i>	54
4.3 Análisis de la entrevista	90
4.3.1 <i>Interpretación</i>	93
4.4 Análisis FODA.....	94
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA	96
5.1 Diagnóstico de la sub gerencia de recursos humanos (situación actual).....	97

5.2	Sub gerencia de recursos humanos (situación propuesta)	97
5.3	Unidad responsable	98
	<i>5.3.1 Perfil de puestos de la sub gerencia de recursos humanos</i>	<i>98</i>
5.4	Grupo de personas evaluadas	105
5.5	Planificación de la evaluación 360°	106
5.6	Políticas	108
5.7	Periodo de evaluación	109
5.8	Escala de medición y calificación	109
5.9	Costo de la propuesta	114
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIÓN	116
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	ANEXOS	123
	Anexo N° 01: Organigrama institucional	123
	Anexo N° 02: Matriz de consistencia	124
	Anexo N° 03: Autorización para aplicar los instrumentos	125
	Anexo N° 04: Cuestionario	126
	Anexo N° 05: Guía de entrevista	128
	Anexo N° 06: Validación de instrumentos	129
	Anexo N° 07: Panel fotográfico	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de la variable</i>	38
Tabla 2 <i>Análisis del MOF</i>	42
Tabla 3 <i>Población</i>	46
Tabla 4 <i>Muestra estratificada</i>	47
Tabla 5 <i>Edad de los trabajadores</i>	49
Tabla 6 <i>Genero de los trabajadores</i>	50
Tabla 7 <i>Grupo ocupacional de los trabajadores</i>	51
Tabla 8 <i>Años de experiencia de los trabajadores</i>	52
Tabla 9 <i>Condición laboral de los trabajadores</i>	53
Tabla 10 <i>Resultado de la entrevista</i>	91
Tabla 11 <i>Análisis FODA</i>	95
Tabla 12 <i>Propuesta del perfil de puesto del jefe de RRHH</i>	99
Tabla 13 <i>Propuesta del perfil de puesto de asistente en contratos</i>	101
Tabla 14 <i>Propuesta del perfil de puesto de asistente en planillas</i>	102
Tabla 15 <i>Propuesta del perfil de puesto de especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño</i>	104
Tabla 16 <i>Grupo de personas evaluadas</i>	105
Tabla 17 <i>Escala de medición y calificación</i>	109
Tabla 18 <i>Costo de la propuesta de evaluación del desempeño 360°</i>	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Método de evaluación de desempeño</i>	23
Figura 2 <i>Método de evaluación de 90°</i>	23
Figura 3 <i>Método de evaluación de 180°</i>	24
Figura 4 <i>Método de evaluación de 270°</i>	25
Figura 5 <i>Método de evaluación de 360°</i>	26
Figura 6 <i>Edad de los trabajadores</i>	49
Figura 7 <i>Género de los trabajadores</i>	50
Figura 8 <i>Grupo de instrucción de los trabajadores</i>	51
Figura 9 <i>Años de experiencia de los trabajadores</i>	52
Figura 10 <i>Condición laboral de los trabajadores</i>	54
Figura 11 <i>Resultado de la variable evaluación del desempeño</i>	55
Figura 12 <i>Evaluación de desempeño según la dimensión diagnóstico</i>	56
Figura 13 <i>Medición del indicador eficiencia: uso adecuado de los recursos asignados</i>	57
Figura 14 <i>Medición del indicador eficiencia: conocimiento genérico, técnico y/o profesional</i>	58
Figura 15 <i>Medición del indicador eficiencia: atención al usuario</i>	59
Figura 16 <i>Medición del indicador eficacia: cumplimiento de las metas</i>	60
Figura 17 <i>Medición del indicador eficacia: logro de las actividades</i>	61
Figura 18 <i>Medición del indicador eficacia: conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo</i>	62
Figura 19 <i>Medición del indicador calidad de servicio: implementación de medidas correctivas</i>	63

Figura 20 <i>Medición del indicador calidad de servicio: aclarar las dudas e inseguridad del usuario</i>	64
Figura 21 <i>Medición del indicador calidad de servicio: cumplimiento de las directivas y las normas</i>	65
Figura 22 <i>Medición del indicador recursos: uso de equipos modernos</i>	66
Figura 23 <i>Medición del indicador recursos: estructuras físicas e instalaciones</i>	66
Figura 24 <i>Medición del indicador recursos: recursos humanos, económicos y materiales</i>	68
Figura 25 <i>Evaluación de desempeño según la dimensión perfil de competencia</i>	69
Figura 26 <i>Medición del indicador competencias genéricas: competencias personales</i> . 70	
Figura 27 <i>Medición del indicador competencias genéricas: experiencia laboral</i>	71
Figura 28 <i>Medición del indicador competencias genéricas: habilidades personales</i>	72
Figura 29 <i>Medición del indicador competencias genéricas: herramientas y aplicativos informáticos</i>	73
Figura 30 <i>Medición del indicador competencias genéricas: trabajo en equipo</i>	74
Figura 31 <i>Medición del indicador competencias específicas: experiencia y profesionalismo</i>	75
Figura 32 <i>Medición del indicador competencias específicas: capacidad para asumir un cargo laboral</i>	76
Figura 33 <i>Medición del indicador competencias específicas: grado de responsabilidad</i>	77
Figura 34 <i>Medición del indicador competencias específicas: el nivel de conocimiento técnico</i>	78

Figura 35 <i>Medición del indicador competencias específicas: perfil adecuado para el puesto laboral</i>	79
Figura 36 <i>Medición del indicador competencias específicas: evolución tecnológica</i>	80
Figura 37 <i>Evaluación de desempeño según la dimensión basado en características</i>	81
Figura 38 <i>Medición del indicador comunicación: canales de comunicación</i>	82
Figura 39 <i>Medición del indicador comunicación: el lenguaje</i>	83
Figura 40 <i>Medición del indicador comunicación: integración y coordinación</i>	84
Figura 41 <i>Medición del indicador confiabilidad: actividades programadas</i>	85
Figura 42 <i>Medición del indicador confiabilidad: información veraz</i>	86
Figura 43 <i>Medición del indicador confiabilidad: solución de problemas</i>	87
Figura 44 <i>Medición del indicador iniciativa: propuestas y cambios</i>	88
Figura 45 <i>Medición del indicador iniciativa: oportunidad de mejora</i>	89
Figura 46 <i>Medición del indicador iniciativa: creatividad, innovación y autonomía</i>	90
Figura 47 <i>Situación actual de la sub gerencia de recursos humanos</i>	97
Figura 48 <i>Situación propuesta de la sub gerencia de recursos humanos</i>	98
Figura 49 <i>Cuestionario propuesto de evaluación del desempeño 360°</i>	110

RESUMEN

La política nacional en materia de gestión pública busca transformar el estado en un ente moderno y orientado hacia la sociedad, enfocándose en la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio, uso adecuado de los recursos del estado y un presupuesto a base de resultados que con llevan a una búsqueda de nuevas herramientas gerenciales de planificación y evaluación del desempeño laboral.

El estudio desarrollado lleva por título “Propuesta de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta- 2023”, el problema formulado para esta investigación fue: ¿Cómo diseñar un modelo de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta- 2023? por lo que se tuvo como objetivo principal proponer la evaluación del desempeño 360° para de la Municipalidad Provincial de Anta.

Para lograr el objetivo se procedió con el uso de tipo de investigación aplicado, nivel descriptivo – propositivo, de diseño no experimental y con un enfoque mixto en una muestra de 82 trabajadores (nombrados, permanentes, cas confianza y reposición judicial) en la etapa cuantitativa, donde para la fase cualitativa fueron elegidos 07 trabajadores. La fase cuantitativa del estudio empleó una escala de Likert de 32 ítems que fue validada por expertos, mientras que en la fase cualitativa se empleó la entrevista semiestructurada.

La conclusión a la que se llegó de acuerdo a la investigación desarrollada a los trabajadores de la Municipalidad, los principales hallazgos que evidencian la deficiencia en la gestión del talento humano son la falta de un trabajador encargado de la planificación, capacitación y evaluación del desempeño laboral, implementación de un proceso de evaluación del desempeño 360°, esto determina que existe una ineficiencia en el logro de las metas y objetivos de la Municipalidad.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, perfil de competencias, objetivos y metas.

ABSTRACT

The national policy on public management seeks to transform the state into a modern and society-oriented entity, focusing on efficiency, effectiveness and quality of service, appropriate use of state resources and a budget based on results that will lead to a search for new management tools for planning and evaluating work performance.

The study developed is titled "Proposal for 360° performance evaluation in the Provincial Municipality of Anta- 2023", the problem formulated for this research was: How to design a 360° performance evaluation model in the Provincial Municipality of Anta- 2023? Therefore, the main objective was to propose a 360° performance evaluation for the Provincial Municipality of Anta.

To achieve the objective, we proceeded with the use of an applied type of research, a descriptive - propositional level, a non-experimental design and a mixed approach in a sample of 82 workers (appointed, permanent, cas trust and judicial replacement) in the quantitative stage. , where 07 workers were chosen for the qualitative phase. The quantitative phase of the study used a 32-item Likert scale that was validated by experts, while the semi-structured interview was used in the qualitative phase.

The conclusion reached according to the research carried out on the Municipality's workers, the main findings that show the deficiency in the management of human talent are the lack of a worker in charge of planning, training and evaluating job performance. , implementation of a 360° performance evaluation process. This determines that there is an inefficiency in achieving the goals and objectives of the Municipality.

Key words: Performance evaluation, competency profile, objectives and goals.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Contextualizando el tema desde el aspecto mundial, todas las instituciones definidas como públicas y organizaciones empresariales, están en una constante evolución donde el cambio es lo más común, se deben afrontar los desafíos que se presentan en un mundo globalizado, por lo cual las organizaciones se encuentran compuestas por personas que laboran de forma coordinada para alcanzar metas y objetivos institucionales.

En este sentido, las organizaciones pasan por un proceso estructurado que busca captar y mantener de manera eficiente al personal idóneo cumpliendo las funciones que tengan a cargo, para lo cual existe un proceso de gestión específico, empezando por el reclutamiento, formación, políticas de compensación, organización y control. Cada institución tiene métodos y prácticas diferentes al respecto, lo que generan resultados que pueden ser favorables o desfavorables. (Mababu, 2018)

Una vez terminado el proceso de reclutamiento, las organizaciones e instituciones buscan la forma de retener a sus empleados por medio del ofrecimiento de incentivos y mejora de condiciones laborales que incrementen sus escalas de su desempeño laboral a fin de mejorar su desenvolvimiento y productividad diaria.

La evaluación es un procedimiento que se emplea de forma sistemática para determinar el valor, la calidad y la importancia de un trabajo o de alguna habilidad intelectual o física. El proceso de evaluación es sencillo, sin embargo, es necesario de coordinar con gran parte de los interesados para lograr resultados efectivos, ya que el proceso requiere de la participación de jefes, subordinados, colegas, clientes e incluso se puede llegar a considerar a proveedores, dependiendo del tipo de institución. Rojas (2020) distingue las 4 partes del proceso de evaluación bajo el método

360°, el cual comprende como primer procedimiento la definición de las competencias a evaluar en la institución, seguidamente se diseña el instrumento, el cual puede ser planteado a partir de instrumentos ya aplicados en otras instituciones, como tercer paso se realiza la evaluación y por último se informan los resultados. Cabe resaltar que el problema no radica necesariamente en el proceso de evaluación, sino en la gestión posterior a partir de la información adquirida, ya que es necesario aplicar medidas correctivas eficientes para minimizar los aspectos negativos identificados en la institución.

La evaluación del desempeño 360° es un elemento relevante dentro de las organizaciones actuales, pues con el transcurrir del tiempo las formas de evaluación del personal han cambiado, así como han cambiado las empresas e instituciones.

Las evaluaciones no consisten en la aplicación de métodos específicos, es importante que se documentan evidencias explícitas sobre el desempeño, lo cual permite identificar las competencias que se han desarrollado y las que deben ser fortalecidas. Por lo tanto, la evaluación demanda información de diferentes fuentes, esto indica que este no debe ser una acción en un momento determinado, sino un proceso con una estrategia que debe estar bien planificada, ejecutada, evaluada y retroalimentada.

Algunas décadas atrás, los dueños de las empresas podían realizar de forma sencilla la evaluación de los rendimientos de los equipos de trabajo encargados en los procesos productivos, es decir, su capacidad, productividad y eficacia, sin embargo, hoy en día es importante considerar procesos de evaluación más complejos, como el propuesto por la metodología 360°, ya que aporta con información más amplia en el proceso de control para la mejora de gestión de talento humano (Muñoz, 2015).

Al momento de evaluar los niveles de productividad de los empleados, no se poseía una herramienta que permitiera realizar dicha evaluación, contando solo con resultados de desempeño por trabajador, sin mayor información relevante para su mejora. Es así que con el transcurrir del tiempo, las investigaciones sobre estos temas, generaron una evaluación de desempeño más completa. “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso” (Whetten y Cameron, 2011, p. 327).

En la actualidad, es fundamental para el personal talentoso de entidades públicas y privadas recopilar, seleccionar y utilizar información con el fin de promover la mejora continua, la innovación, el aprendizaje y la retroalimentación en todas las áreas de la organización.

En el Perú, las entidades públicas están buscando un cambio del sistema burocrático tradicional y pasando a conceptos como la Nueva Gestión Pública (NGP), que busca adaptar procesos de gestión propios del sector privado, mediante el método de evaluación 360°. Como ejemplo se puede mencionar a autores como Acosta y Aliaga (2017) quienes evalúan los resultados de este método en la institución SEDAPAL en Lima, demostrando la utilidad que puede tener para mejorar los resultados de la gestión de recursos humanos.

Toda entidad pública que no se esfuerza en promover el aprendizaje continuo, innovación e implementación de nuevos sistemas y que no realiza evaluaciones de desempeño de sus trabajadores no puede esperar ser totalmente eficaz como también tener al colaborador adecuado, en el cargo adecuado y en el momento preciso. Es por esta razón que, en las entidades del estado, la gestión del talento humano establece un conjunto de normativas: Según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, en su Artículo I, “se establece que los gobiernos locales son entidades fundamentales en la organización territorial del estado y son canales

directos de participación vecinal en los asuntos públicos. Estas entidades institucionalizan y gestionan de manera autónoma los intereses de las comunidades correspondientes. Los elementos esenciales del gobierno local son el territorio, la población y la organización. Las Municipalidades Provinciales y Distritales son los organismos de gobierno encargados de promover el desarrollo local, con personalidad jurídica de derecho público y plena capacidad para cumplir sus objetivos (Congreso de la República, 2003).

Es por esto que la gestión de talento humano en estas instituciones es de vital importancia, ya que de ellos depende la gestión del presupuesto público asignado, lo que resulta en una mejor calidad de proyectos y servicios para la población.

Según el reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Anta MPA (2015) se tiene como enfoque principal la representación del vecindario, además de la adecuada promoción de la prestación de servicios públicos locales y la promoción del desarrollo sustentable e integral de su entorno, de forma conjunta y con el apoyo del equipo directivo y colaboradores. Por lo cual el proceso de control como parte de la gestión de talento humano juega un rol importante para el correcto desarrollo de la gestión pública, puesto que algunas funciones del personal de la institución son complejas, así mismo se requiere de conocimientos técnicos y del trabajo en equipo para lograr con los objetivos, siendo importante realizar un seguimiento constante para identificar fallas y proponer mejoras.

Las entidades de gobierno local están sujetas a disposiciones y normas como la ley orgánica de Municipalidades 27972 y de acuerdo a la ley Servir n°30057 el proceso de selección es el procedimiento mediante el cual se eligen a los dirigentes públicos, servidores de actividades complementarias y servidores civiles de carrera para formar parte del grupo. Su objetivo es seleccionar a las personas más adecuadas para el puesto, teniendo en cuenta la meritocracia, la

transparencia y la competencia, asegurando la equidad en la accesibilidad al ejercicio público. En el caso de los servidores de confianza, el proceso de selección se limita al cumplimiento del perfil establecido para el puesto y no requieren aprobar un concurso público de méritos (Jurídica, 2020).

En la Municipalidad Provinciales de Anta existen falencias en los procesos de evaluación y capacitación del personal por falta de asignación presupuestal que se detalla en el Presupuesto Inicial de Apertura 2023, que obstaculiza el éxito en la mejora de las acciones encauzadas a las metas de la Municipalidad. Por lo tanto, es preciso proponer una evaluación del desempeño 360°, con el propósito de proporcionar una herramienta de gestión que facilite a los empleados a lograr y mejorar el desempeño eficaz de sus tareas y trabajos.

Diagnóstico

En el Perú las municipalidades día a día afrontan un conjunto de dificultades que limitan el logro de sus metas y objetivos dentro de las cuales se destacan, la organización dentro de las actividades laborales, un proceso de selección del personal antitécnico que no contempla de forma objetiva el perfil del puesto, falta de motivación laboral, la escasa predisposición al cambio, el limitado desarrollo de habilidades, comportamientos adecuados, actitudes positivas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. (Paredes, 2017, p. 13)

Es así que se encontraron algunos casos de mejora como evidencia Noblejas (2019) en 6 municipalidades analizadas antes y después de la implementación de la ley, encontrando mejoras significativas en la gestión de talento humano, incluyendo la etapa de evaluación.

En este sentido, las municipalidades vienen incorporando procedimientos de mejora constante, buscando un cambio del sistema burocrático tradicional y pasando a conceptos como la

Nueva Gestión Pública (NGP), que busca adaptar procesos de gestión propios del sector privado, mediante evaluación de 360°.

El problema fundamental está en dos contextos; primero, la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño del personal a pesar de existir normatividad laboral, y, por otro lado, la falta de asignación presupuestal para la capacitación del personal. Además, como cualquier organización estas instituciones, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas cantidades de trabajo que se manifiesta en deficiente el desempeño laboral.

Pronóstico

Las consecuencias que genera la evaluación de desempeño en la Municipalidad Provincial de Anta es el estancamiento de las metas y objetivos propuestas según plan estratégico institucional, dificulta la superación del trabajador al no existir una herramienta que mida el avance de las actividades, resta transparencia en la gestión institucional frente la sociedad, se reduce la motivación del trabajador lo que deteriora su productividad, se facilita el daño de un clima laboral más con la carga laboral que posee, el trabajador al no tener talleres de capacitación, programas culturales y retroalimentación puede repetir errores al transcurso de su trabajo, se pierde la posibilidad de mayor comunicación entre los jefes y compañeros de trabajo.

Control de pronóstico

Según Alfaro (2012) existe gran relevancia en la evaluación de desempeño del personal para conocer la situación actual de los trabajadores y aplicar políticas según los resultados obtenidos, sin embargo, al personal de la Municipalidad Provincial de Anta no se les aplica una evaluación oportuna durante el transcurso de su periodo laboral para tener conocimiento de sus

aptitudes, habilidades blandas, conocimiento o perseverancia. Es así que se observa la necesidad de implementar un método de evaluación que aporte a la gestión de talento humano.

En estos últimos años se ha visto que en la Municipalidad dejan de lado el desarrollo de los programas educativos como son los talleres de capacitación, programas culturales, recreaciones y de deporte que promueven la integración, participación, compromiso y fidelidad a la institución, así mismo la cultura de trabajo y el clima laboral son también un factor social a considerar.

Se propone desarrollar un plan de evaluación del desempeño 360° para la Municipalidad Provincial de Anta con el objetivo de medir el rendimiento laboral en relación al entorno en el que se desarrollan las funciones de trabajo, así como también permitir la evaluación, análisis y desarrollo de comportamientos, competencias, habilidades, y su integración en el modelo actual para satisfacer las necesidades de la Municipalidad Provincial de Anta.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo diseñar un plan de evaluación del desempeño 360° para la Municipalidad Provincial de Anta- 2023?

1.2.2 Problema específico

- a) ¿Cómo es el sistema de evaluación del desempeño actual en la Municipalidad Provincial de Anta -2023?
- b) ¿Cuál es el perfil de competencia requeridos en la Municipalidad Provincial de Anta – 2023 desde la percepción de la evaluación de 360°?
- c) ¿Cómo es la evaluación del desempeño basado en características en la Municipalidad Provincial de Anta -2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 *Objetivo general*

Proponer un plan de evaluación del desempeño 360° para la municipalidad provincial de Anta - 2023.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- a) Diagnosticar el sistema de evaluación del desempeño actual en la Municipalidad Provincial de Anta -2023.
- b) Caracterizar el perfil de competencia requerido en la Municipalidad Provincial de Anta - 2023 desde la percepción de la evaluación de 360°.
- c) Analizar la evaluación del desempeño basado en características en la Municipalidad Provincial de Anta -2023.

1.4 Justificación

1.4.1 *Relevancia social*

Se justifica de forma social ya que servirá como un aporte para el equipo de trabajo de la Municipalidad. Es un trabajo relevante orientado a mejorar el desarrollo y habilidades profesionales de los trabajadores. Mediante estas herramientas de evaluación de desempeño 360° se evalúa no solamente el desempeño profesional, sino también la manera en que se desarrollan las habilidades sociales y competencias.

1.4.2 *Implicancias prácticas*

El proyecto investigativo que se presenta permitirá acercarnos al diagnóstico situacional de la problemática, entender la problemática actual de cómo es la evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta y que esta permitirá llegar a conclusiones, poder brindar recomendaciones y ser aplicadas si lo desea la Municipalidad Provincial de Anta.

Es así que la presente investigación es relevante ya que ofrece información que puede generar cambios positivos en la calidad de gestión del talento humano de la Municipalidad Provincial de Anta, lo cual puede generar un impacto positivo en el logro de sus objetivos.

1.4.3 Valor teórico

La justificación teórica de la investigación se basa debido a la importancia de la evaluación del desempeño 360° del personal, la cual cuenta con una teoría importante que ofrece una herramienta para mejorar la calidad de gestión del talento humano, ya que los resultados de esta evaluación generan información útil para mejorar la calidad del desempeño laboral en instituciones públicas y privadas. Por ende, se espera que los resultados obtenidos en proceso investigativo refuercen el conocimiento de la factibilidad de implementar un plan de evaluación de desempeño 360° en Municipalidad Provincial de Anta.

1.4.4 Utilidad metodológica

Este estudio, es apropiado de forma metodológica porque a través del análisis de la variable, las dimensiones y sus respectivos indicadores podremos construir un instrumento el cual nos permitirá recolectar información de los trabajadores y usuarios de la Municipalidad Provincial de Anta.

La presente investigación se realiza por la necesidad de conocer el impacto que tendría la evaluación del desempeño 360° en la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Anta, los resultados servirán como base para futuras investigaciones que planteen estudios similares, reforzando así la mejora de la gestión pública mediante el uso de esta herramienta de control.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

El proyecto investigativo presentado encuentra su viabilidad en ocasión a que los investigadores puedan acceder a la información, además pueden disponer de los elementos requeridos para la elaboración.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El proyecto investigativo describe los datos recogidos sobre la evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta - 2023.

1.5.2 Delimitación espacial

Este trabajo se realizará en la Municipalidad Provincial de Anta- 2023.

1.5.3 Delimitación conceptual

Los argumentos de este proyecto investigativo son las conceptualizaciones y teorías referidas a la evaluación del desempeño 360°.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución histórica de la evaluación de desempeño

La aplicación de evaluaciones de desempeño no es nueva, sus antecedentes datan del tiempo donde la Compañía de Jesús aplicaba una herramienta de informes de actividades y la potencialidad de cada uno de los jesuitas que integraba la compañía. El sistema se encontraba comprendido por informes que los integrantes de la organización realizaban sobre ellos mismos, además por informes de los jefes y por informes desarrollados por un grupo de la compañía. Más adelante, en el año 1842, el servicio público de Estados Unidos implementó una herramienta que aplicaba informes para la evaluación de desempeño de sus empleados. “En 1880, el ejército de Estados Unidos implementó el sistema mencionado, y en 1918, General Motors creó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que estos sistemas empezaron a proliferar en las organizaciones”. (Chiavenato, 1999, p. 242)

Iniciando el siglo XX, la Escuela de la Administración Científica realizó un importante desarrollo de la teoría de la administración, para Taylor “la administración científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, en esencia una revolución mental completa por parte de todos cuantas forman una empresa” (Reyes, 2004, p. 113).

Es necesario resaltar que en el contexto de recursos humanos el cambio de paradigma se refiere al avance que ha tenido el área en distintos periodos, lo cual pasó de un ambiente organizacional estático y valores del pasado, a un ambiente organizacional cambiante enfocado en desarrollar al capital humano. Según lo mencionado, una empresa o institución puede obtener una ventaja competitiva al desarrollar su capital humano, es decir, capacitando a los

empleados de manera que sean los más competentes en sus tareas. Esto aumenta la productividad de la empresa en comparación con otras similares, lo que se convierte en una ventaja y la posiciona en una posición favorable respecto a las demás. Es crucial destacar que esta estrategia se basa en la capacitación y desarrollo de los individuos.

Es importante señalar que las competencias del personal con sus habilidades, conocimientos y actitudes con los cuales se ejercen las labores debido a que corresponden atópicos precisos de información y conocimiento que son necesarios para el desarrollo de sus tareas.

Actualmente, el nuevo rol de recursos humanos se dirige a una estructura organizacional flexible, descentralizada, con una cultura organizacional con énfasis en el cambio y en la organización.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Según la investigación de Almeida (2019). *Propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.* [Tesis de Pregrado. Universidad central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración de Empresas] cuyo objetivo fue “evaluar el desempeño laboral a 176 trabajadores de la Cooperativade Ahorro de Crédito Alianza del Valle Ltda”. Por medio de un sistema 360° que permite analizar y la medición de factores como la productividad y el rendimiento. Esta investigación realizada utiliza el método cualitativo y cuantitativo de seguimiento y monitoreo, teniendo una población de estudio de 176 trabajadores. De donde se obtuvieron los siguientes resultados: la aplicación de una retroalimentación cada trimestre a los empleados que no estén por debajo de los niveles a fin de mejorar el desenvolvimiento de las funciones.

Según el trabajo de (Nolasco, 2020) *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP* [Tesis de Posgrado. Universidad Andina Simón Bolívar] el objetivo de esta investigación es identificar si existe relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de la Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo. El tipo de investigación Histórica, Explicativa, Correlacional y tiene como método inductivo y la población analizada fue de 54 trabajadores. Se llegó a la conclusión si existe relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral. Una vez realizada la comparación entre la evaluación del desempeño período 2015 y 2018, de esta se desprende que, a nivel del promedio general, existió un crecimiento favorable en el desempeño del período 2018 respecto del 2015, mejorando el desempeño laboral en el año 2018.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Según el trabajo de investigación realizado de Condori y Deza (2019). *Evaluación del desempeño 360° en Entidad financiera “MIBANCO”, Arequipa 2018* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]³ tiene como objetivo analizar el proceso de la Evaluación del Desempeño laboral del personal empleado en la Entidad Financiera Mi Banco de Arequipa 2018. Tiene una investigación Cualitativa de Nivel Descriptivo más proposicional que un diagnóstico – analítico. Se aplicó en una población de 32 trabajadores entre jefes de bancas y servicios, así como otros y representantes, utilizaron la técnica de la encuesta y observación documental para la recolección de datos. Los resultados muestran que en el Sector Financiero demuestran que la gestión de recursos humanos sigue siendo un tema de importancia estratégica. Por lo tanto, es necesario tener precaución y realizar los ajustes necesarios en esta área. En este trabajo se analizan los principales cambios que experimenta la gestión de recursos humanos, en

particular en la evaluación del desempeño. Al analizar el proceso de evaluación de desempeño 360° en la Entidad Financiera Mi Banco, se llegó a la conclusión de que se está utilizando un sistema de evaluación tradicional, que se basa en herramientas poco confiables y de uso ocasional.

Según la investigación de (Yaranga y Contreras, 2021). *La autoridad nacional del servicio civil (servir) y la evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos del gobierno regional de Huancavelica, año 2019* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica] donde considero como objetivo determinar la relación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y la Evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2019. El tipo investigación aplicada de nivel correlacional y la población analizada fue de 136 trabajadores administrativos. Se generó las siguientes conclusiones se ha determinado la relación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y la Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores públicos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2019. Es significativa. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de Spearman $\rho = 0,288^{**}$ que se tipifica como positiva débil y significativa. El 3,0% de los servidores públicos consideran que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) es malo, el 79,0% consideran que es bueno y el 18,0% consideran que es muy bueno, asimismo el 1,0% de los servidores públicos consideran que la Evaluación del Desempeño Laboral es bajo el 46,0% consideran que es regular y el 47,0% consideran que es alto.

2.1.3 Antecedentes locales

Según (Cusihuaman, 2021). *Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco* [Tesis de Pregrado, Universidad Continental], el objetivo de este estudio es Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los

trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco. El nivel de investigación realizada es descriptivo. Se concluyo en cuanto al diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo se concluye que es responsabilidad de la Gerencia Municipalidad y del Alcalde saber identificar cuando hacer uso de dichas estrategias, para propiciar un ambiente laboral estimulante, sano armónico donde prevalezca la comunicación y que todos los trabajadores logren crear un espacio en el que las responsabilidades sean asumidas en equipo.

Mendoza y Mosquera (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la financiera Caja Cusco en tiempos de COVID-19, 2020* [Tesis de Pregrado, Universidad Continental], tiene como objetivo conocer la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la financiera caja cusco en los tiempos del COVID- 19. El tipo de investigación es básico, de enfoque cuantitativo y nivel de investigación correlacional; la población analizada fue de 15 personas de diferentes cargos administrativos, de los cuales se recopiló información a través de un cuestionario. Como conclusión se obtuvo la existencia de correlación directa entre el desempeño laboral y el Clima de Participación en Grupo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Administración de personal

La gestión de recursos humanos es una función de dirección principalmente a nivel macro organizacional, dinámica y en constante cambio. Está vinculado al desarrollo y la adaptabilidad de los sistemas de trabajo, así como al cambio. Sus acciones se realizan en ciclos de largo plazo. La administración de personal forma parte de planificar, además de organizar, direccionar y controlar las interacciones relacionadas de la gestión de recursos humanos, es decir “de dotación,

remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento”, con la intención de lograr la satisfacción de los clientes internos y externos (Rodríguez, 2007, p. 22).

El Proceso de gestión de recursos humanos comprende los pasos a seguir para la incorporación, desarrollo y control de los integrantes en una institución, este proceso requiere de 4 fases:

Admisión de personas: son las actividades de selección y reclutamiento, comprende estos procesos que actualmente son realizados por medios electrónicos.

Aplicación de personas: son los relacionados a los análisis de cargo, además también engloba los procesos de capacitación de personal. Es relevante destacar que la descripción de cargos se refiere a una herramienta que se expone en un documento y permite dar a conocer todos los elementos que deben ser cumplidos por el personal que ocupante de los cargos dentro de la empresa. Es un documento que puede ser usado por cualquier persona dentro de la organización y es relevante que se conozca a fin de que los empleados sepan cuáles son los objetivos de su cargo.

Desarrollo de personas: se refiere a las actividades de inducción de nuevo personal, y de capacitación continua lo cual permite desarrollar las habilidades de los empleados.

Mantenimiento de personas: son las actividades que se aplican para desarrollar el “clima organizacional dentro de la empresa” (Rodríguez, 2007, p. 22).

La evaluación personal es la evaluación de los resultados de los empleados en sus cargos, estas evaluaciones ayudan a conocer si algún empleado está incumpliendo con las metas o los objetivos de su cargo y el nivel de cumplimiento. A través de este proceso se dan a conocer las competencias requeridas para la ejecución adecuada de las labores en un trabajo, por lo cual se generan recomendaciones de mejora, o capacitación en caso de ser necesario.

2.2.1.1 Administración del personal: procesos técnicos

2.2.1.1.1 *Incorporar a las personas*

La incorporación de personas busca de forma continua el recurso humano de la organización, el cual se realiza por medio de las siguientes etapas: (Chiavenato, 2009, p. 102).

A. Reclutamiento del personal

La incorporación de personas busca de forma continua el recurso humano de la organización, el proceso de incorporación tiene una secuencia de pasos que busca asegurar el personal idóneo para cada área, rol o función (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento de personal es una etapa esencial en cualquier organización, ya que su implementación eficiente permite a la empresa contar con empleados competentes para cubrir cada vacante necesaria y así alcanzar los objetivos organizacionales.

El reclutamiento implica atraer a candidatos calificados para ocupar un puesto dentro de la empresa. Este proceso comienza cuando se crea un nuevo puesto de trabajo o cuando queda vacante un cargo existente. Es importante que el proceso de contratación se base en la publicación de las funciones y habilidades requeridas para el puesto.

Corresponde a la divulgación de la oferta de empleo a fin de atraer candidatos, este puede darse de dos formas (Chiavenato, 2009, p. 121).

a) Interno

El movimiento interno de empleados puede ser favorable tanto para la institución o para los propios colaboradores. “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización como colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato, 2009, p. 116).

Para la empresa, puede ayudar a retener talento, mejorar la moral de los empleados y

ahorrar en costos de reclutamiento y capacitación. Para los empleados, puede ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, un cambio en su carrera y una forma de avanzar en la organización sin buscar empleo en otro lugar.

b) Externo

El proceso de reclutamiento externo es. “La vacante intenta ser llenada por una persona que no es empleada de la empresa, este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 102).

El proceso de reclutamiento externo implica identificar, atraer y evaluar a candidatos que poseen las habilidades, la experiencia y las calificaciones necesarias para desempeñar el trabajo vacante. Una vez que se han identificado a estos candidatos potenciales, se someten a un proceso de selección que puede incluir entrevistas, pruebas de habilidades, verificación de referencias y otros métodos de evaluación.

2.2.1.1.2 Colocación de personas

“Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto” (Chiavenato, 2009, p. 212).

2.2.1.1.3 Recompensa de personas

Es un elemento fundamental para incentivar a los trabajadores en una organización. “Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados” (Vallejo, 2016, p. 84).

Es importante destacar que estos elementos pueden variar según la entidad, la ubicación geográfica y las preferencias individuales de los colaboradores. En consecuencia, es sustancial que

las empresas adapten sus estrategias de motivación y retención de talento para satisfacer las necesidades específicas de su fuerza laboral.

a) Remuneración

De acuerdo a Urquijo (2008), administrar sueldos y salarios en la organización debe considerarse justo para el personal; debido a que de esta se derivan los objetivos que se quieren alcanzar; además esta se basa en un sistema de valoración, el cual debe ser objetivo.

El hecho de que los trabajadores sientan que existe un problema de administración de remuneraciones, afecta la productividad de la empresa. Debido a que el salario es la motivación principal del trabajador, y al no existir un salario adecuado el trabajador no trabaja con las mismas motivaciones.

b) Programas de incentivos

Los incentivos son. “No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización.” (Vallejo, 2016, p. 87).

Los incentivos son formas que utiliza la empresa para la recompensa y motivación del desempeño del equipo de trabajo, esto permite a las organizaciones atraer a mejores talentos, así como también cultivar la fidelidad de estos. Los programas de incentivos se enfocan en la atracción, incremento de compromiso y retención del talento.

c) Prestaciones

Las prestaciones son. “Recompensas y ventajas que las empresas proporcionan a sus empleados, como atención médica, seguro de vida, subsidio de alimentación, transporte, beneficio por tiempo de servicio, planes de jubilación, entre otros. También son hacia la familia como: casa,

escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes, alojamiento de vacaciones familiares, tarjetas de crédito y planes especiales de seguro de vida y gastos médicos” (Vallejo, 2016, p. 88).

Estas prestaciones pueden variar en términos de valor y disponibilidad según la organización y el país en el que opera. A menudo, las prestaciones se utilizan para atraer y retener talento, mejorar la satisfacción de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo.

2.2.1.1.4 *Desarrollo de las personas*

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2009, p. 403)

Esto indica que las personas tienen la capacidad para aprender y desarrollarse mediante talleres de capacitación.

2.2.1.1.5 *Retener a las personas*

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta (Chiavenato, 2009, p. 403). Esto indica que los trabajadores de una organización deben de tener una comunicación asertiva, fluida para generar un clima laboral óptimo.

2.2.1.1.6 *Supervisar a las personas*

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas

precisas. (Chiavenato, 2009, p. 542). Así, que los procesos de supervisar significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos planteados por la organización.

2.2.2 *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano implica el proceso de reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, auditoría y seguimiento de las personas, así como la creación de una base de datos confiable para la toma de decisiones, con el objetivo de que los empleados se sientan comprometidos con la institución. Se puede decir que la gestión del talento humano consiste en utilizar a las personas como recursos para alcanzar los objetivos de la organización. “Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa” (Chiavenato, 2009, p. 102).

2.2.3 *Capital humano*

El capital humano es un conjunto de habilidades, formación, habilidades y conocimientos que una persona posee en una organización. Según Chiavenato (2009): Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona se refiere a su habilidad para actuar en diferentes contextos y generar activos, ya sea tangibles o intangibles. No es suficiente contar con talento humano, también se requiere un modelo base y un ambiente que motive a dicho recurso y aproveche sus talentos. Por lo tanto, el capital humano se compone principalmente del talento y las habilidades de los individuos. Para aprovechar al máximo este capital humano, es necesario contar con una estructura organizativa adecuada y una cultura que fomente la democracia y el impulso (p.102).

2.2.4 Administración del desempeño

La administración por desempeño es un proceso mediante cual la organización asegura que el trabajador alcance a los objetivos y metas. Según Condori y Deza (2019), La gestión del rendimiento es un enfoque sistemático que se aplica a la gestión diaria del personal en el entorno laboral, con el objetivo de evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso. Utilice el "acompañamiento" como recurso principal para mejorar los resultados y optimizar el desempeño. (p. 21)

La Administración del desempeño busca promover un rendimiento óptimo al brindar apoyo al empleado y sugerir mejoras en los procesos que realizan o en los resultados que deben alcanzar. Para lograrlo, es importante establecer acuerdos y documentarlos, teniendo en cuenta el buen criterio administrativo en cada ocasión. “Es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el acompañamiento como recurso principal para optimizar los resultados” (García y Urdaneta, 2013, p. 32).

En resumen, el enfoque que mencionas se centra en la gestión de recursos humanos y la mejora de procesos, utilizando un enfoque sistemático y el acompañamiento como herramienta principal para lograr resultados óptimos en el ámbito laboral.

2.2.5 Métodos de evaluación del desempeño laboral

Es una herramienta. “Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva” (Chiavenato, 2009, p. 259).

Figura 1*Método de evaluación de desempeño*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____							
Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5
Habilidades para decidir							Iniciativa personal						
Acepta cambios							Soporta la tensión y la presión						
Acepta dirección							Conoce el trabajo						
Acepta responsabilidades							Liderazgo						
Actitud							Calidad del trabajo						
Cumple las reglas							Cantidad de producción						
Cooperación							Prácticas de seguridad						
Autonomía							Planificación y organización						
Presta atención a los costos							Cuida el patrimonio						

Nota: Listas de verificación (2009)**2.2.5.1 Método de evaluación de 90°**

La evaluación de 90°. “Es una herramienta para analizar solamente a una persona o situación a nivel jerárquico superior hacia un inferior, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera resultados representativos” (Almeida, 2019, p. 45).

Figura 2*Método de evaluación de 90°**Nota.* Evaluación 90°

La evaluación de 90° es una herramienta que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia en las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. (Varela, 2011, p. 55)

Una de las cuestiones importantes que la evaluación de 90° es una herramienta que utilizan las organizaciones. “Una de las debilidades que tiene la evaluación de 90°, es que solo permite conocerla opinión de una sola persona, por efecto tendrá un margen de error mayor sobre las actividades, funciones, atribuciones, convirtiéndose en una evaluación muy subjetiva”(Almeida, 2019, p. 45).

2.2.5.2 Método de evaluación de 180°

La evaluación de 180°. “Es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, y sus pares o compañeros, el segundo se refiere al personal que se asemeja en aspectos como a la igualdad de importancia en la estructura organizacional, actividades y funciones” (Almeida, 2019, p. 46).

Figura 3

Método de evaluación de 180°



Nota. Evaluación 180°

Es un instrumento que se utiliza para medir el desempeño el rendimiento de los trabajadores. “La evaluación de 180° está representada por la relación entre el jefe (gerente), compañeros y evaluado o, tomándolo en cuenta de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo y sus compañeros” (Almeida, 2019, p. 46).

La evaluación de desempeño de 180° se puede entender como una herramienta que busca promover el crecimiento de las personas, centrándose exclusivamente en el desarrollo de las habilidades y competencias de sus compañeros de trabajo. Dicha metodología aplicada a diferentes tipos de organización abarca la evaluación general desde la autoevaluación, grupo de clientes, socios y subordinados. (Varela, 2011, p. 57)

2.2.5.3 Método de evaluación de 270°

En la evaluación de desempeño 270°. “En esta evaluación le mide al trabajador superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados” (Iturralde, 2011, p. 20).

Figura 4

Método de evaluación de 270°



Nota. Evaluación 270°

La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.(Iturralde, 2011, p. 35)

2.2.5.4 Método de evaluación de 360°

Es una herramienta que permite medir el rendimiento de los empleados. “La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc.” (Iturralde, 2011, p. 21).

Figura 5

Método de evaluación de 360°



Nota. Evaluación 360°

Este modelo es muy interesante ya que incluye diferentes puntos de vista. “Las percepciones que tiene otras personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño identificando a los altos potenciales y complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades” (Almeida, 2019, p. 56).

También se puede decir. “Como su nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a las entidades una vista de sus trabajadores una vista de su desempeño lo más proporcionada posible, al obtener resultados desde todos los ángulos” (Iturralde, 2011, p. 21).

Al obtener información de diferentes fuentes, se espera que la evaluación de 360 grados sea más objetiva y precisa, lo que puede ser útil para identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño del empleado. Además, puede fomentar el desarrollo personal y profesional al proporcionar una visión más completa de las habilidades y comportamientos de un individuo en el trabajo.

A. El proceso de evaluación 360°

a) Identificación de competencias clave

Para aplicar el método de evaluación 360° es necesario seguir un orden secuencial de actividades que concreten una correcta evaluación del personal, puesto que no se trata de simplemente aplicar una encuesta a todos los trabajadores. Como primero paso, es necesario definir de manera clara cuáles serán las competencias a evaluar en la institución, puesto que, dependiendo del rubro y las características, cada organización tiene diferentes competencias que presentan mayor protagonismo para su prestigio o el cumplimiento de los objetivos.

Como ejemplo se puede mencionar a Jiménez (2010) quienes plantean el proceso de evaluación 360° en instituciones educativas, definiendo como competencias a evaluar la gestión curricular, colaborativa y gestión tutorial. Siendo estas competencias específicas del área

académica. Como se puede observar, estas competencias son específicas para este sector o rubro, ya que el instrumento definido para estas organizaciones no puede ser replicado en instituciones de otros sectores, por ejemplo, el sector industrial o el sector financiero.

Por otra parte, autores como Rojas (2020) manifiestan que si bien el método 360° presenta una gran diversidad de formas según cada institución, priorizando diferentes competencias según su conveniencia, el liderazgo, es una de las competencias más importantes para el desarrollo de cualquier institución. El autor define al liderazgo como una competencia imperativa y transversal, puesto que mediante él se puede impulsar o afectar de manera negativa los resultados de los trabajadores. Es así que el autor plantea la evaluación mediante el método 360 enfocado en la medición del liderazgo tanto en el personal directivo, administrativo y operario, puesto que estos últimos a pesar de no contar con personal a su cargo, ejercen influencia en el equipo de trabajo en el que se encuentren, según su calidad de liderazgo.

Si bien existen diferentes perspectivas para definir las competencias a evaluar mediante el método 360°, también existen propuestas más generalizadas, planteando competencias importantes para todas o la mayoría de las instituciones, sean públicas o privadas. Autores como Sánchez et al (2021) quien plantea la evaluación 360° en tres organizaciones plantea como estrategia metodológica la evaluación por competencias bajo el método propuesto por (Pérez, 2015). Esta estrategia es utilizada en estudios contemplando 7 competencias básicas.

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Mejora continua
- Organización del tiempo
- Iniciativa
- Confiabilidad

Cabe resaltar que los tipos de evaluación 360° mencionados en los puntos anteriores, que incluyen el método basado en características, resultados y comportamiento priorizan diferentes factores a evaluar según su enfoque, sin embargo, los factores priorizados no son excluyentes, es decir, se pueden determinar diferentes competencias en un solo instrumento de ser necesario, ya sean competencias de comportamiento, resultados o características.

b) Diseño del instrumento

El segundo paso, una vez identificadas las competencias a evaluar, es el diseño de la encuesta y la elección de los participantes, en este punto es importante informar y recalcar el anonimato que tiene la prueba para evaluadores y evaluado, puesto que esto incrementa la sinceridad en las respuestas. En este sentido, los resultados solo serán informados al personal que corresponda, es decir, al personal de gerencia que se encargue de planificar posibles capacitaciones o medidas de corrección enfocadas según los resultados de cada empleado (Rojas, 2020).

Casallas (2016) manifiesto que la evaluación 360° presenta como una de las principales ventajas el hecho de generar mayor unidad y sentido de pertenencia en la organización, puesto que la evaluación encuentra fortalezas y debilidades en todas las áreas de las organizaciones y en todas las jerarquías de los trabajadores, permitiendo reconocer cualidades y superar fallas en toda la organización. Por esta razón es importante contar con un instrumento capaz de describir a todos los integrantes en una institución.

c) Evaluación y procesamiento de datos

Este es el proceso en el cual se aplica la evaluación ya diseñada y planificada previamente, en esta parte del proceso es recomendable contar con el apoyo de un consultor externo, puesto que el proceso de evaluación requiere de la confidencialidad de los datos como característica clave para fomentar la sinceridad en las respuestas, asegurando que el conocimiento de los resultados

del evaluado sea solo manejado por el personal necesario y no difundido en la organización (Rojas, 2020).

d) Información de resultados

La información de los resultados se realiza manteniendo el principio de confidencialidad evitando la difusión de los resultados en personal que no sea necesario. La presentación puede ser enfocada en una característica o factor que destaque o en algún área que requiera de mayor apoyo.

Si bien el proceso de evaluación termina en la presentación de los resultados, la finalidad es reconocer fortalezas y debilidades en la institución, por lo cual es importante plantear mejoras mediante capacitaciones o charlas informativas. La evaluación del personal bajo el método 360° permite una perspectiva más amplia del desarrollo de cada trabajador, por lo cual es más útil para diseñar capacitaciones enfocadas en aspectos específicos. Así mismo, otra ventaja que se obtiene de esta evaluación, es que mediante la información de resultados se reconocen personas clave en la institución, sean del personal operativo, administrativo o gerencial, esto permite tener una mejor referencia para la toma de decisiones respecto a salarios, posibles asensos o reestructuración de puestos de trabajo (Casallas, 2016).

2.2.5.5 Diagnostico

El diagnóstico de la gestión administrativa como “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución” (Martínez, 1998, p. 7).

Este proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un problema administrativo se fundamenta en la colecta y el análisis de la información para elegir decisiones

informadas y resolver problemas de manera efectiva en el contexto de la gestión administrativa de una institución.

2.2.5.6 Evaluación de desempeño por competencias

Las competencias se establecen inicialmente para toda la organización y luego se aplican a nivel de área o nivel, en base a ellas se evaluará a las personas involucradas. Esto significa que solo se tendrán en cuenta las competencias relevantes para la persona evaluada y en la medida en que sean requeridas por el puesto.

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global; está resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa; el rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (Miño y Flores, 2009, p. 47)

2.2.5.7 Perfil de competencia

El perfil de competencias de un puesto ayuda a mejorar el rendimiento en la selección de personal basada en competencias para ese puesto, lo que permite perfeccionar en el futuro los procesos de evaluación y desarrollo de los empleados en la empresa. También se propone una batería de técnicas con el objeto de contribuir a la selección del personal del cargo, respondiendo a sus competencias. (Jiménez et al., 2015, p. 2)

Es la capacidad a desarrollar las actividades con el fin de alcanzar objetivos. “La competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2006, p. 32).

2.2.5.8 Método 360 basado en características

Este método sirve para mejorar la productividad de los trabajadores. “Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro” (Alles, 2006, p. 32).

Los enfoques de características en la evaluación del desempeño se han creado con el propósito de evaluar en qué medida un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que se consideran importantes tanto para el puesto como para la organización en general. La popularidad de estos métodos se debe principalmente a la facilidad con la que pueden ser desarrollados. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas. (Bohlander y Snell , 2001, p. 322)

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Desempeño

El desempeño es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento. (Esteves et al, 2019)

El desempeño se refiere a la forma en que una persona, equipo o entidad lleva a cabo sus tareas, funciones o actividades. Está directamente relacionado con la calidad y la eficacia de estas acciones, y puede medirse y evaluarse en función de diversos criterios, como la productividad, la calidad del trabajo, la eficiencia, la puntualidad y otros indicadores específicos.

2.3.2 Evaluación del desempeño

Se define como un proceso estructurado que implica la evaluación del rendimiento de los empleados y su capacidad de crecimiento en las tareas realizadas. Según Alles (2006). “Esta herramienta contribuye a optimizar la gestión de los empleados al proporcionar una perspectiva más precisa del rendimiento de cada colaborador” (P.31).

2.3.3 Gestión del talento humano

La gestión estratégica. “Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuesta, 2010, p. 1).

La gestión del talento humano es un proceso integral que implica la toma de decisiones y acciones directivas para mejorar continuamente una organización, teniendo en cuenta tanto factores internos como externos, y asegurando que las personas en la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos.

2.3.4 Eficiencia

Es una parte clave de la gestión empresarial que busca maximizar los recursos disponibles. “Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios” (Chiavenato, 1999, p. 3).

La eficiencia se enfoca en mejorar las operaciones internas de una organización para lograr sus objetivos de la manera más efectiva y económica posible, sin cuestionar necesariamente los propios objetivos.

2.3.5 Eficacia

La eficacia se trata de lograr los objetivos establecidos de manera efectiva, aprovechando al máximo los recursos disponibles. “El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles” (De Febres, 2007, p, 120).

Es un principio fundamental en la gestión y la toma de decisiones que se aplica en diversos ámbitos, desde empresas hasta organizaciones sin fines de lucro y la vida cotidiana.

2.3.6 Calidad de servicio

La calidad del servicio no solo se trata de cumplir con estos factores individualmente, sino de lograr un equilibrio y una combinación adecuada de ellos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Cuando una institución puede ofrecer un alto nivel de calidad en estos aspectos, es más probable que construya relaciones sólidas con sus clientes, fomente la lealtad y mantenga una reputación positiva en el mercado (Bonneyoy y Armijo, 2005, p. 38).

2.3.7 Recursos

Un recurso público es todo aquel patrimonio del Estado que posibilita su accionar, lo que incluye desde edificios, terrenos y vehículos hasta medios de comunicación, personal administrativo e insumos de oficina, así como también los bienes financieros que el Estado obtiene mediante la recaudación de impuestos (Pesantez, 2019, p. 3).

La gestión adecuada de los recursos públicos es esencial para garantizar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en el funcionamiento del gobierno y la prestación de

servicios a la sociedad. Además, el uso adecuado de estos recursos es fundamental para el bienestar general de la población y el desarrollo del país.

2.3.8 Competencias genéricas

Son competencias que les permiten ajustarse a las nuevas demandas del mercado. Estas habilidades, también llamadas competencias blandas, engloban una variedad de aptitudes, conocimientos y capacidades que no se limitan a una profesión específica, sino que son aplicables en diversos entornos y tareas. Competencias instrumentales, de orden metodológico o de procedimiento, tales como la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información (González y González, 2008, p. 9).

Según (Villardón, 2015), “están relacionadas con cualidades que se asocian a la formación universitaria e incluye un conjunto de habilidades y meta cognitivas, conocimientos instrumentales y actitudes consideradas valiosas en la sociedad del conocimiento” (P. 17).

2.3.9 Competencias específicas

Las competencias específicas se obtienen a través de la transmisión y asimilación de una persona, basadas en una serie de contenidos relacionados con los fundamentos del conocimiento humanístico, como conceptos, teorías, habilidades de investigación, conocimientos instrumentales, formas de aplicación o estilos de trabajo que caracterizan a una disciplina en particular. Según Álvarez et al. (2004) menciona que las competencias específicas “son aquellas que permiten al individuo desempeñarse en las actividades propias de su profesión, y se relacionan con un conocimiento técnico y especializado” (P.120).

2.3.10 Comunicación

La comunicación es un proceso complejo que involucra la transmisión de información a través de símbolos convencionales con el propósito de lograr el entendimiento entre las partes involucradas. “La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” (Cano, 2017, p. 88).

Es esencial en todas las interacciones humanas y desempeña un papel fundamental en la sociedad y en la transmisión de conocimientos y emociones.

2.3.11 Confiabilidad

La confiabilidad implica la implementación de prácticas y estrategias para garantizar que un sistema o instalación funcione de manera consistente y efectiva, minimizando así el riesgo de fallos que puedan tener impactos negativos en la operación y la seguridad. “La capacidad de una instalación o sistema (integrado por procesos, tecnología y personas), para cumplir su función dentro de sus límites de diseño y bajo un contexto operacional específico” (Pérez, 2015).

2.3.12 Iniciativa

Es la habilidad que tienen ciertas personas para iniciar algo, ya sea comenzar un proyecto o buscar soluciones a problemas. Una de sus características principales es que nace de cada persona, es decir, no hay ningún factor externo que lo impulse para lograr su objetivo (Rossana, 2021). Fomentar la iniciativa en uno mismo y en otros es importante para promover el crecimiento personal y el progreso en distintos campos. A menudo, las organizaciones valoran a los empleados que demuestran iniciativa, ya que pueden contribuir significativamente al desarrollo y el éxito de la entidad.

2.3.13 *Aplicaciones informaticos*

Es un tipo de software que permite al usuario realizar uno o más tipos de trabajo. Son, aquellos programas que permiten la interacción entre usuario y computadora (comunicación), dando opción al usuario a elegir opciones y ejecutar acciones que el programa le ofrece (Benitez, 2012).

2.3.14 *Trabajo en equipo*

Según Treviño et al. (2017), “El trabajo en equipo es una forma organizada de trabajo relacionados a la motivación, la participación, la comunicación y el liderazgo implementados para el logro de los objetivos. El trabajo en equipo se lleva a cabo con la intención de complementarse, a través de la coordinación de tareas. El ambiente organizacional debe promover el respeto y la confianza” (p. 406).

El trabajo en equipo es esencial en muchas organizaciones porque aprovecha la diversidad de habilidades y perspectivas de los miembros del equipo, lo que a menudo conduce a soluciones más creativas y efectivas para los problemas.

2.3.15 Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador		
Evaluación del desempeño	Es un método estructurado para medir las habilidades de los empleados de una organización, con el objetivo de su desarrollo. En este proceso participa Múltiples evaluadores y se le llama "360°" porque la persona es evaluada por sus superiores, colegas y subordinados, además de realizar una autoevaluación. En algunas ocasiones, la evaluación también puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos. La evaluación de 360°, también conocida por su denominación en inglés, feedback 360°, tiene una amplia difusión en el ámbito de las organizaciones y su aplicación es diversa (Alles, 2012, p. 145).	La evaluación del desempeño es un proceso utilizado en las organizaciones para medir y analizar el rendimiento de los trabajadores en sus funciones y responsabilidades laborales a través de diagnóstico, perfil de competencia y basado en características.	D.1 Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Calidad • Recursos 		
			“Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución” (Martínez Chávez, 1998, p. 7).		D.2 Perfil de competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Genéricas • Especificas
			Perfil de un cargo, por competencias, contribuye a mejorar el desempeño en la selección del personal por competencia de este cargo, logrando en un futuro perfeccionar los procesos de evaluación y desarrollo de los trabajadores en la empresa (Jiménez et al., 2015, p. 2).		D.3 Basado en características	

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro” (Alles, 2006, p. 32).

- Confiabilidad
- Iniciativa

Fuente: Elaboracion propia en base a la variable.

2.4 Marco institucional

2.4.1 Razón social

Municipalidad Provincial de Anta – Cusco con RUC: 20200953691

2.4.2 Ubicación

La Municipalidad Provincial de Anta se encuentra con la dirección oficial en el Jr. Jaquijahuana S/n (Ovalo Jaquijahuana)

2.4.3 Descripción de la organización

La Municipalidad Provincia de Anta es una de las 13 Provincias que conforman el Departamento del Cusco en los Andes del sur del Perú, limita por el norte con la Provincia de la Convención y la Provincia de Urubamba, por el este con la Provincia del Cusco y la Provincia de Paruro, y por el sur y el oeste con el Departamento de Apurímac, está situado a 3361m.s.n.m. Se identifica más por su naturaleza, bio huertos donde existían sapos.

2.4.4 Reseña histórica

La Municipalidad Provincial del Anta es una persona jurídica que posee autonomía de tipo administrativa, económica, política y fue creada por el Congreso de la República, el 19 de noviembre de 1839. Es un órgano de gobierno local que emana de su voluntad popular, como promotor local de desarrollo local integral con personería jurídica de derecho público.

2.4.5 Visión

La Municipalidad Provincial de Anta. “Es una entidad eficiente, moderna y democrática, que incorpora, en su planeamiento y gestión edil, la participación activa de la sociedad”. (Municipalidad Provincial de Anta – Cusco).

2.4.6 Misión

La misión de la Municipalidad Provincial de Anta. “Somos una institución de servicio a la sociedad, comprometida con el desarrollo de la provincia, aplicando la eficiencia en todas nuestras actividades mediante el trabajo en equipo, utilizando con transparencia y eficiencia los recursos públicos”. (Municipalidad Provincial de Anta – Cusco)

2.4.7 Análisis del MOF

El presente documento del Manual de Organización y Funciones ratificado por la actual gestión para fortalecer la organización interna y mejorar la gestión municipal.

Tabla 2*Análisis del MOF*

MOF	PUESTOS LABORALES	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
PERSONAL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia municipal - Procurador municipal - Gerencia de administración tributaria - Gerencia de supervisión, evaluación, liquidación y transferencia de inversiones - Gerencia de desarrollo económico local - Gerencia de desarrollo urbano y rural - Gerencia de estudios y proyectos - Gerencia de planeamiento racionalización y presupuestos - Gerencia de desarrollo social y humano - Gerencia de administración y finanzas - Gerencia de tránsito, transporte y seguridad vial - Gerencia de asesoría legal - Gerencia de infraestructura - Gerencia de gestión ambiental y servicios de saneamiento rural - Gerencia del instituto vial provincial 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral mínima (5) años a mas - Manejo de herramientas y aplicativos informáticos - Experiencia en la conducción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario - Colegiado - Habilitado - Conocimiento en gestión publica - Capacitación especializada en el área

PERSONAL MANDO MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Sub gerencia de equipo mecánico - Sub gerencia de recursos humanos - Sub gerencia de saneamiento ambiental - Sub gerencia de presupuestos - Sub gerencia de educación deporte, juventud y recreación - Sub gerencia de tecnología de la información - Sub gerencia multianual de inversiones - Sug gerencia de gestión de riesgos y desastres - Sub gerencia de registro y determinación tributaria - Sug gerencia de derechos de la población - Sub gerencia de mercados, camal, cementerio y policía municipal - Sub gerencia de tesorería - Sub gerencia de gestión ambiental - Secretario general - Sub gerencia de abastecimiento - Sub gerencia de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral mínima (3) años a mas - Manejo de herramientas y aplicativos informáticos - Experiencia en la conducción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario - Colegiado - Habilitado - Conocimiento en gestión pública - Capacitación especializada en el área
PERSONAL ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente técnico - Asistente administrativo - Secretaria - Auxiliar administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral mínimo un 1 año - Experiencia en labores administrativos - Manejo de paquetes informativos Experiencia en la conducción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación universitaria o técnica - Capacitación especializada en el área
PERSONAL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar administrativo - Operario - Guardianía - Auxiliar de mecánico - Fontanero - Menudera - Conductor - Inspector transito - Matarife - Policía municipal - Soldador - Maestro de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral (2) años - Experiencia en labores administrativas - Experiencia laboral inherentes al cargo - No tener antecedentes penales ni judiciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Secundaria completa - Capacitación administrativa y/o técnica en el área

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del MOF

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

El proyecto investigativo que se presenta corresponde al tipo aplicado, “se denomina investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (Muntanet, 2010, p. 121).

El proyecto investigativo que se presenta es tipo aplicado, pues busca profundizar los fundamentos teóricos acerca de la realidad en la que se encuentra la institución.

3.2 Nivel de investigación

Al respecto del nivel de la investigación que se presenta es descriptivo-propositivo “como su nombre los indica, este tipo de investigación está enfocado a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar” (Muntanet, 2010, p. 121). Se pueden emplear métodos o herramientas innovadoras, como cuestionarios, pruebas, pruebas de hipótesis, modelos de diagramas, muestreos, entre otros, que son desarrollados por el investigador y que pueden ser utilizados en investigaciones similares.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental en ocasión a que, “las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural” (Hernández y Fernández, 2018, p. 19).

Las investigaciones de este tipo se basan en el estudio de variables que se generan sin que el investigador intervenga. De acuerdo a lo señalado por Hernández y Mendoza, (2018) en esta investigación no se manipulan las variables, se trata de realizar análisis que permitan conocer el

comportamiento de estas y ver el efecto de algunas variables sobre otras.

El diseño de investigación de este estudio es no experimental ya que consiste en observar los fenómenos, sucesos de la evaluación del desempeño 360° tal y como se desarrollan en su espacio natural, para seguidamente ser analizados.

3.4 Enfoque de la investigación

Mixto, debido a que este enfoque se emplean las técnicas específicas de cada uno de forma individual, se utilizan herramientas como entrevistas y encuestas para recopilar opiniones de cada persona sobre el tema en discusión. Además, se reconstruyen hechos y se pueden evaluar estas encuestas mediante escalas de medición, asignando valores numéricos. Se observan tendencias y frecuencias, y se plantean hipótesis que posteriormente se corroboran. Tener en cuenta que aquí se integran ambas concepciones combinándose procesos para llegar a resultados más importantes y profundos (Cabezas et al., 2018, p, 63).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

De acuerdo a lo señalado por Cabezas et al., (2018), el conjunto de datos donde se utiliza procedimientos para desarrollar el estudio detallado de un conglomerado de personas se le ha denominado población y que este íntimamente unido a lo que se pueda estudiar.

La población está conformada por los 104 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta, Para efecto de la presente investigación, se considerará solo al personal nombrado, permanentes, reposición judicial y CAS confianza, porque ellos nos podrán brindar la información acorde a la situación, ya que ellos tiene una estabilidad laboral en su área de forma indefinida, mientras que otros trabajadores no tienen una estabilidad laboral o suelen estar en constante rotación, de los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

- Personal directivo
- Personal mando medio
- Personal administrativo
- Personal operativo

Tabla 3

Población de la Municipalidad Provincial de Anta

NIVEL JERÁRQUICO	N°
Personal directivo	15%
Personal mando medio	19%
Personal administrativo	23%
Personal operativo	47%
TOTAL	104

Fuente: Elaboración propia en base a la población.

3.5.2 *Muestra*

Según lo expuesto por Cabezas et al., (2018), la muestra es una parte del universo total de una población, recordemos que la población comprende todo el conglomerado a estudiarse, y que si se estudia todo este universo se necesita invertir gran tiempo y suele convertirse en un contexto amplio y costoso por ello es necesario poder identificar los miembros que componen una muestra y poder hablar en forma general de toda la población.

El muestreo será probabilístico, la selección maestra se realizará de forma aleatoria a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$N = 104$ tamaño poblacional

$Z^2_{1-\alpha} = 1.96$ nivel de confianza (95%) $p = 0.5$ probabilidad de éxito

$q = 0.5$ probabilidad de fracaso $E = 0.05$ error de estimación

$$n = \frac{NZ^2_{1-\alpha} pq}{(N-1) E^2 + Z^2_{1-\alpha} pq}$$

$$n = \frac{104 * 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(104-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 82$$

Para definir la cantidad de muestra para cada tipo de trabajador en la institución se plantea realizar la estratificación mediante la metodología planteada por Hernández et al., (2014) donde el valor de cada estrato se determina al multiplicar la fracción constante y el valor por la cantidad de población ($FC = n/N$). Donde:

FC= Fracción constante= N° de muestra

N= N° de población

El valor de cada estrato de la muestra resulta de multiplicar la fracción constante con la cantidad de población por grupo.

Tabla 4

Muestra estratificada

NIVEL JERÁRQUICO	POBLACIÓN	MUESTRA (104*NE)
Personal directivo	15%	12
Personal mando medio	19%	15
Personal administrativo	23%	18
Personal operativo	47%	37
TOTAL	104%	82

Fuente: Elaboración propia en base a la muestra.

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta, se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

3.6 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos utilizados para recopilar información son los métodos empleados para realizar una recolección efectiva de datos sobre el objeto de estudio. Esto permite llevar a cabo un análisis adecuado que proporcione la información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos. Por otro lado, los instrumentos que se utilizaran son:

Encuesta. - la finalidad es aplicar la encuesta al personal de Nombrados, Permanentes, Reposición Judicial y CAS confianza, para obtener información específica acerca de la perspectiva que tienen los investigados acerca de evaluación de desempeño 360°.

Entrevista. - Se realizaron entrevistas a los órganos de línea, con la finalidad de conocer si realizan alguna evaluación al personal del área.

3.7 Procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis de datos de la parte cuantitativa de la investigación se utilizó el software SPSS v25, para crear base de datos de toda la información recopilada de las encuestas realizadas al personal Nombrados, Permanentes, Reposición Judicial y CAS confianza y de esta manera se hizo un análisis e interpretación de los resultados obtenidos y para la parte cualitativa se empleó la entrevista semiestructurada.

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Datos generales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

4.1.1 Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

Tabla 5

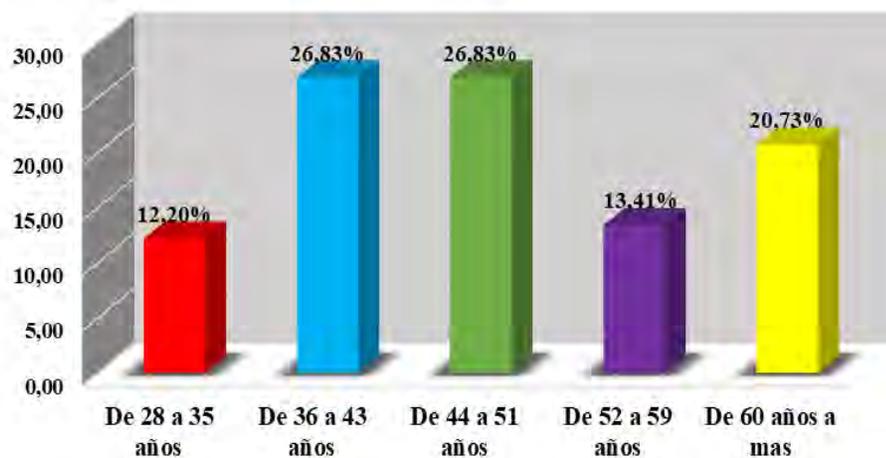
Edad de los trabajadores

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 28 a 35 años	10	12,20
De 36 a 43 años	22	26,83
De 44 a 51 años	22	26,83
De 52 a 59 años	11	13,41
De 60 años a mas	17	20,73
TOTAL	82	100,00

Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Figura 6

Edad de los trabajadores



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Como se aprecia en la tabla 5 y figura 6, el 26 % corresponde a las edades de 36 a 51 años y el 12% entre las edades de 28 a 35 años, quienes laboran en la Municipalidad Provincial de Anta.

Se observó que en la Municipalidad Provincial de Anta el mayor porcentaje de los trabajadores son adultos quienes oscilan desde los 36 hasta los 51 años de edad aproximadamente.

4.1.2 Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

Tabla 6

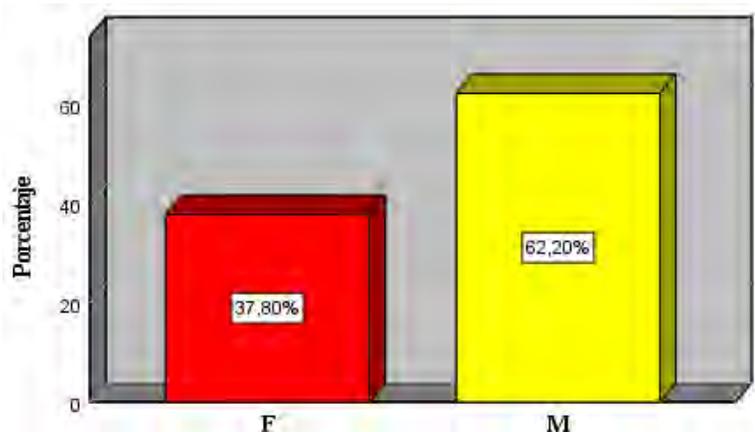
Género de los trabajadores

	GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Válido	F	31	37,8
	M	51	62,2
	Total	82	100,0

Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Figura 7

Género de los trabajadores



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Como se puede apreciar en la tabla 6 y figura 7, el 62% corresponde a los trabajadores de género masculino y el 38% del género femenino, quienes trabajan en la Municipalidad Provincial de Anta. El género predominante dentro del ámbito laboral de la Municipalidad Provincial de Anta es de género masculino.

4.1.3 Grupo de instrucción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

Tabla 7

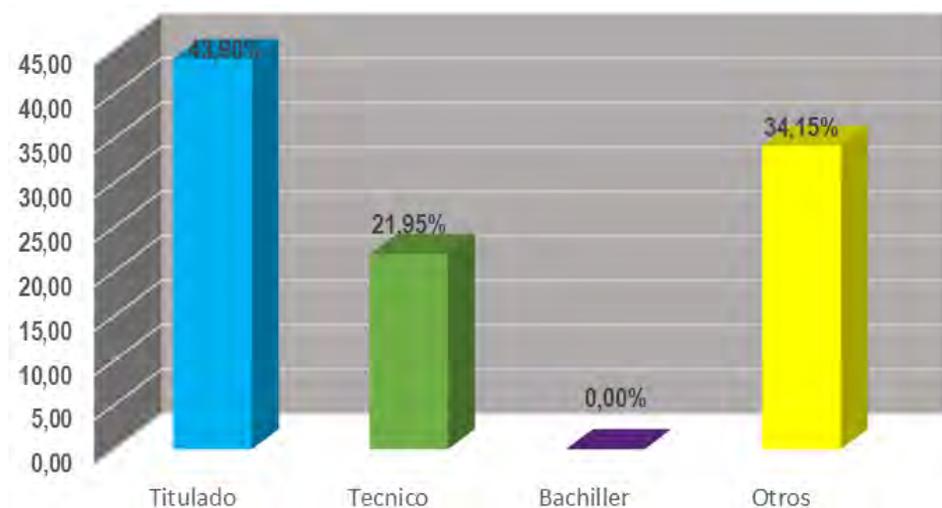
Grupo ocupacional de los trabajadores

GRUPO OCUPACIONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Titulado	36	43,90
Técnico	18	21,95
Bachilleres	0	0,00
Otros (Auxiliar)	28	34,15
Total	82	100

Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Figura 8

Grupo de instrucción de los trabajadores



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

En la presente tabla 7 y figura 8, se aprecia que el 43.90% de los trabajadores se encuentran con un grado ocupacional con título y el 0% de los encuestados se apreció que no hay ningún trabajador con el grado de ocupacional de bachiller. Es así, que en la Municipalidad Provincial de Anta el porcentaje mayor de los trabajadores tienen una formación profesional.

4.1.4 Años de experiencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

Tabla 8

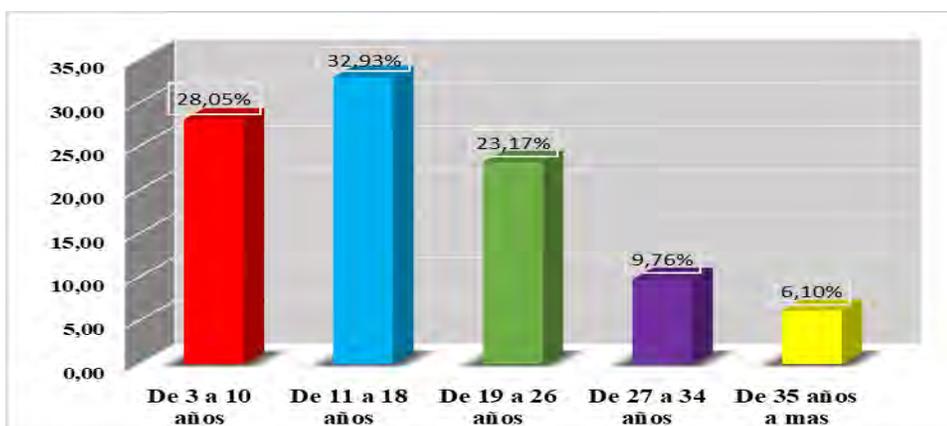
Años de experiencia de los trabajadores

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 3 a 10 años	23	28,05
De 11 a 18 años	27	32,93
De 19 a 26 años	19	23,17
De 27 a 34 años	8	9,76
De 35 años a mas	5	6,10
TOTAL	82	100

Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Figura 9

Años de experiencia de los trabajadores



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

En la presente tabla 8 y figura 9, se aprecia que el 32.93% de los trabajadores poseen de 11 a 18 años de experiencia en el ámbito profesional y el 6.10% posee de 35 a más años de experiencia.

Se aprecia que, en la Municipalidad Provincial de Anta, el porcentaje mayor de los trabajadores encuestados poseen de 11 a 18 años de experiencia en el ámbito técnico y / o profesional.

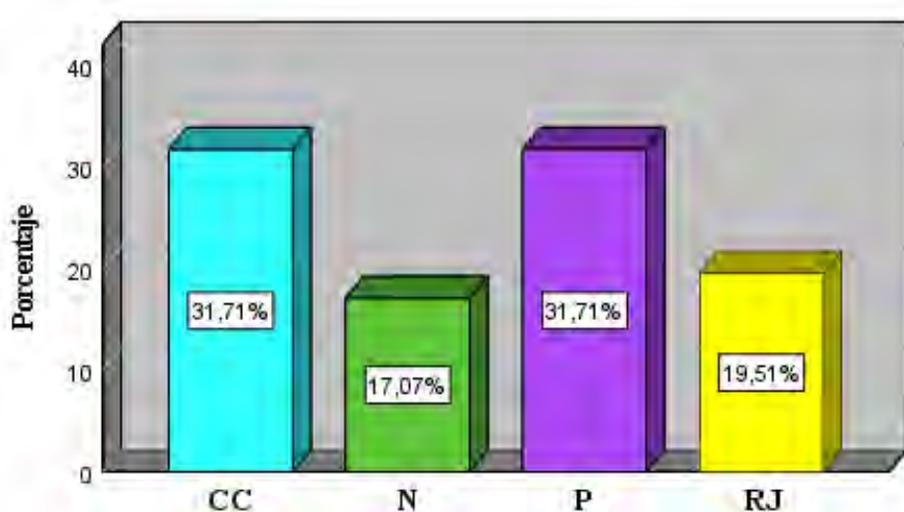
4.1.5 Condición laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta

Tabla 9

Condición laboral de los trabajadores

	CONDICIÓN LABORAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Válido	CC	26	31,7
	N	14	17,1
	P	26	31,7
	RJ	16	19,5
	Total	82	100,0

Nota. Software estadístico SPSS v25. Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Figura 10*Condición laboral de los trabajadores*

Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Como se puede apreciar en la tabla 9 y figura 10, el 64% se encuentran en la modalidad de CAS Confianza y Permanentes y el 17% son nombrados.

En consecuencia en mayor porcentaje de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta se encuentran en la modalidad de CAS Confianza y Permanentes, lo que muestra que se tiene un periodo de tiempo prolongado para laborar en la entidad.

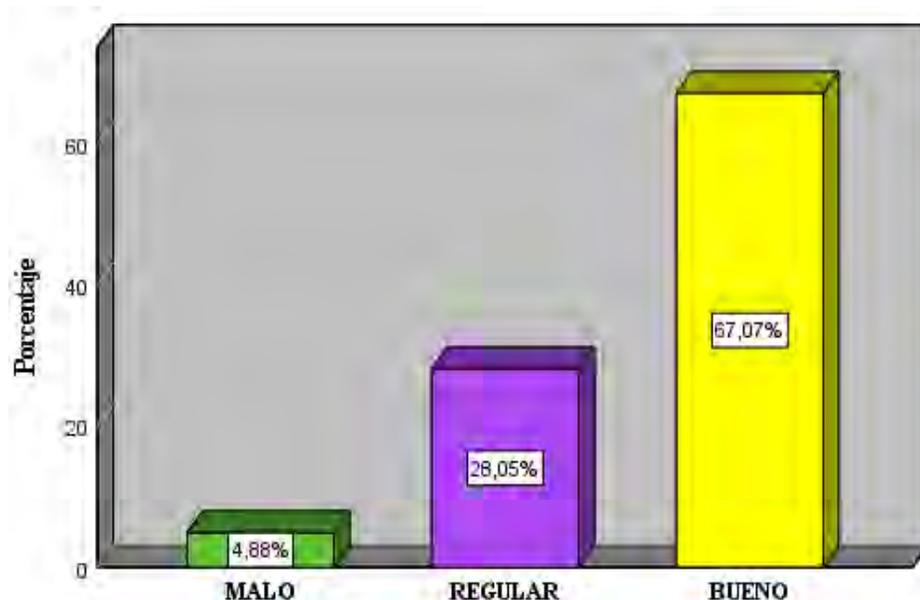
4.2 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados de la variable evaluación del desempeño

4.2.1 Resultado de la variable evaluación del desempeño

Para la interpretación por la variable se procedió a realizar la baremación con la escala de puntuación, obtenida a través del instrumento.

Figura 11

Resultado de la variable evaluación del desempeño



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

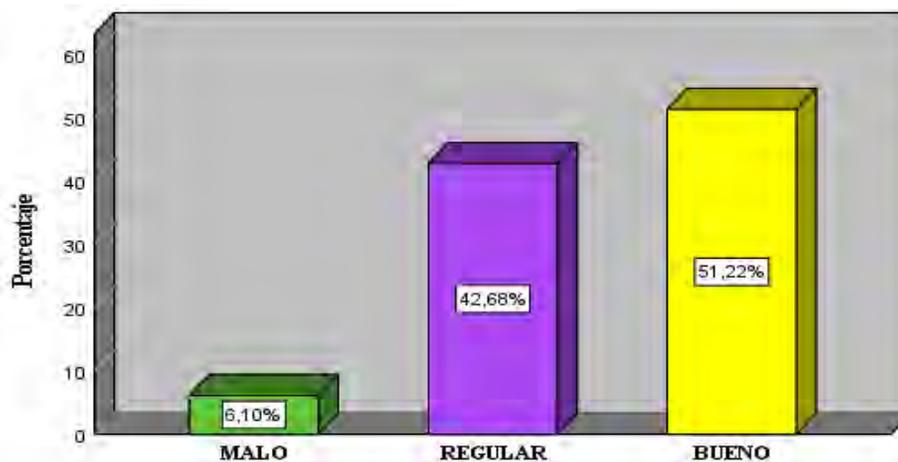
Como se evidencia en la figura 11, el 67.07% de los trabajadores encuestados mencionaron que la evaluación del desempeño laboral se encuentra en una categoría buena, y el 4.88% de los trabajadores indicaron que la evaluación del desempeño es mala. Es así que de los resultados obtenidos se puede percibir que la evaluación del desempeño laboral es bueno porque la distribución del personal es adecuado en un porcentaje mayoritario según el perfil de puestos de acuerdo al MOF y por aplicar métodos de evaluación por resultados por los jefes de línea y la de Recursos Humanos, mientras que la otra parte minoritaria manifiesta que está en desacuerdo por las evaluaciones del desempeño laboral que se realiza en la Municipalidad Provincial de Anta por ser principiantes en el manejo de la gestión pública.

4.2.1.1 Resultado de la dimensión diagnóstico

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta, realizando un diagnóstico situacional a la Municipalidad Provincial de Anta, describiremos en seguida de acuerdo a los indicadores eficiencia, eficacia, calidad de servicio y recursos.

Figura 12

Evaluación de desempeño según la dimensión diagnóstico



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

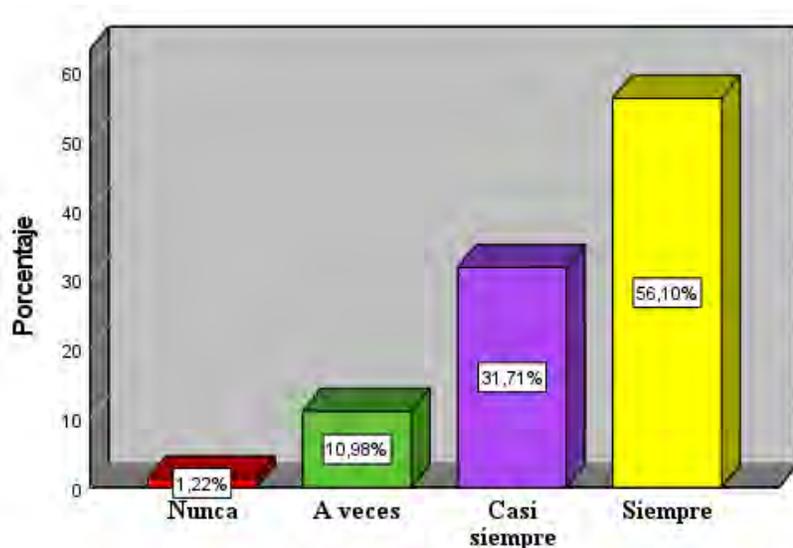
Interpretación y análisis:

Como se evidencia en la figura 12, el 51.22% de los trabajadores encuestados mencionaron que es buena la dimensión diagnóstico de la situación laboral, y el 6.10% de los trabajadores indicaron que el diagnóstico de la situación laboral es malo, es así que la mitad de los encuestados dan a conocer que se debe tomar mayor énfasis en el diagnóstico de la situación laboral como son la eficiencia, eficacia, calidad de servicio y el uso de los recursos de la Municipalidad Provincial de Anta para mejorar el desempeño laboral y contribuir a las competencias genéricas y específicas de cada trabajador.

Resultado del indicador eficiencia

Figura 13

Medición del indicador eficiencia: uso adecuado de los recursos asignados



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

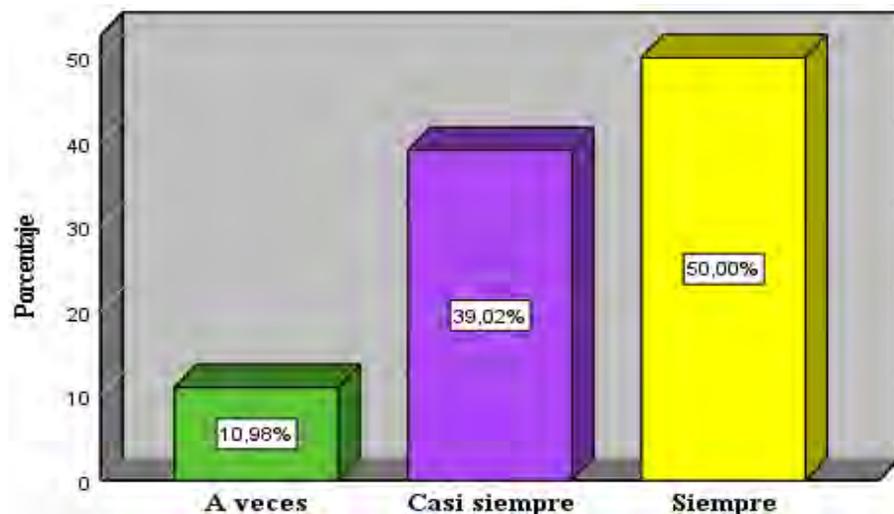
Interpretación y análisis:

Respecto a la figura 13, el 56.10% de los trabajadores encuestados mencionaron que siempre son utilizados correctamente los recursos públicos (materiales, económicos y tecnológicos) para llevar a cabo sus actividades, y el 1.22% de los trabajadores mencionaron que nunca se utiliza de forma correcta para llevar a cabo sus actividades.

Esto conlleva a que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta en un porcentaje mayor de los encuestados, realizan el uso correcto de los recursos públicos que se les asigna mientras que la otra parte no lo utilizan eficientemente los recursos el cual se podría señalar que no existe talleres de capacitación, desconocimiento del proceso de uso de recursos públicos según las normativas vigentes.

Figura 14

Medición del indicador eficiencia: conocimiento genérico, técnico y/o profesional



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

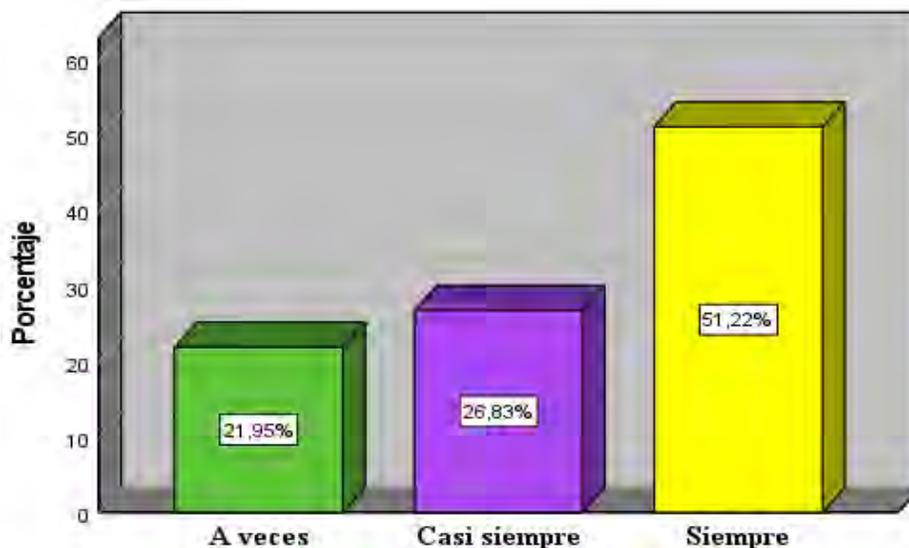
Interpretación y análisis:

Como se evidencia en la figura 14, el 50% de los trabajadores encuestados mencionaron que siempre es importante el nivel de conocimiento genérico, técnico y/o profesional ya que se evidencia en la figura 8 que el mayor porcentaje de los trabajadores son titulados, y el 10.98% de los trabajadores mencionaron que a veces es importante el conocimiento genérico, técnico y/o profesional para el desenvolvimiento en la entidad.

De los resultados de la encuesta la mitad de ellos manifiestan que si es vital tener los conocimientos genéricos y técnicos para poder desarrollar sus funciones según el Manual de Organización y Funciones ya que ambos conocimientos son dependientes del uno y el otro para poder desempeñar de mejor manera en el puesto de trabajo.

Figura 15

Medición del indicador eficiencia: atención al usuario



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

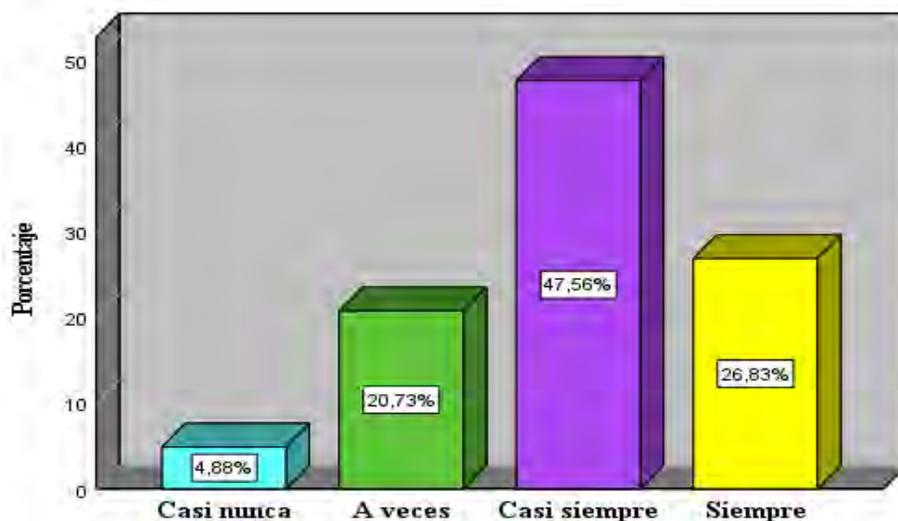
De acuerdo a la figura 15, el 51.22% de los trabajadores encuestados mencionaron que siempre se debe dar un buen trato al usuario en general para obtener un incremento en la productividad, y el 21.95% de los trabajadores encuestados mencionaron que a veces un buen trato al usuario en general proporciona el incremento en la productividad.

Es así, que la mitad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta dio a conocer su punto de vista sobre la eficiencia en el incremento de brindar la mayor cantidad de servicios o prestaciones mediante el buen trato al usuario en general, por lo cual la entidad requiere de capacitaciones, incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de atención de los servicios públicos que ofrecen la institución a la ciudadanía.

Resultado del indicador eficacia

Figura 16

Medición del indicador eficacia: cumplimiento de las metas



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

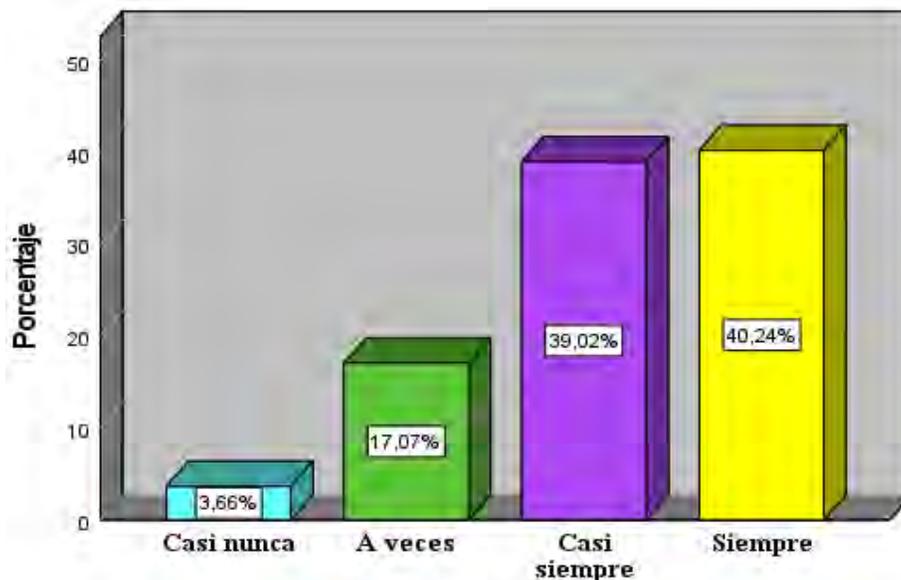
Interpretación y análisis:

Respecto de la figura 16, el 47.56% de los trabajadores encuestados mencionaron que casi siempre se llega a cumplir las metas establecidas dentro del plazo y cronograma establecido, mientras que el 4.88% de los trabajadores encuestados dieron a conocer que casi nunca se cumple con las metas dentro del plazo y cronograma establecido por la entidad.

En este sentido, se evidencia que no se cumple las metas sea por actividades o proyectos dentro del plazo y cronograma establecido; por motivos de alteración de precios según el expediente en la cual necesitan una ampliación presupuestal y ampliación de plazo, estas decisiones conllevan a no cumplir con los plazos y cronogramas establecidos por la entidad.

Figura 17

Medición del indicador eficacia: logro de las actividades



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

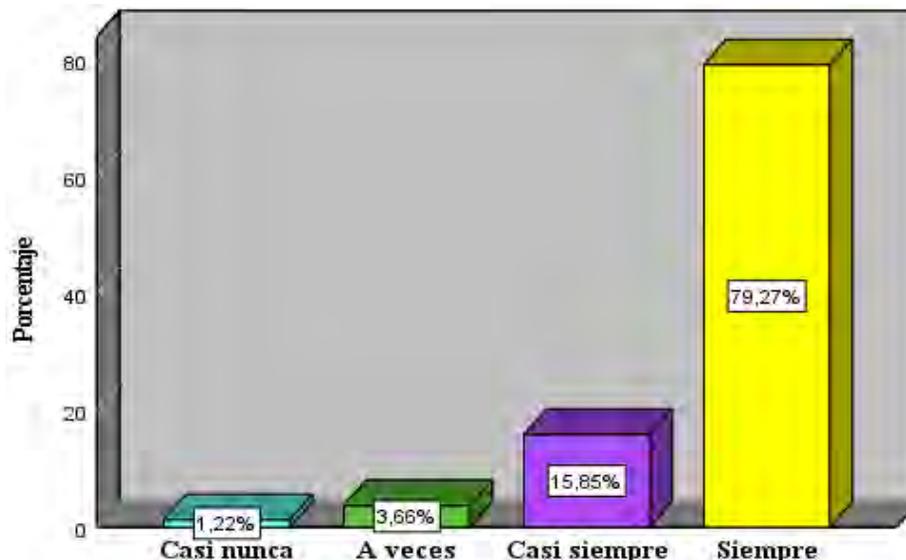
Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 17, el 40.24% de los trabajadores encuestados mencionaron que siempre se logra realizar las actividades que son parte de las metas propuestas, mientras que el 3.66% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi nunca llegan a cumplir las actividades según las metas propuestas.

En tal sentido, las áreas usuarias no llegan a cumplir todas las actividades que son parte de las metas establecidas según el PEI (Plan Estratégico Institucional), por que el trabajador no se encuentra capacitado, no tienen los recursos necesarios para ejecutar la actividad encomendada y por desconocimiento de los objetivos, actividades e indicadores de medición propios de la meta.

Figura 18

Medición del indicador eficacia: conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

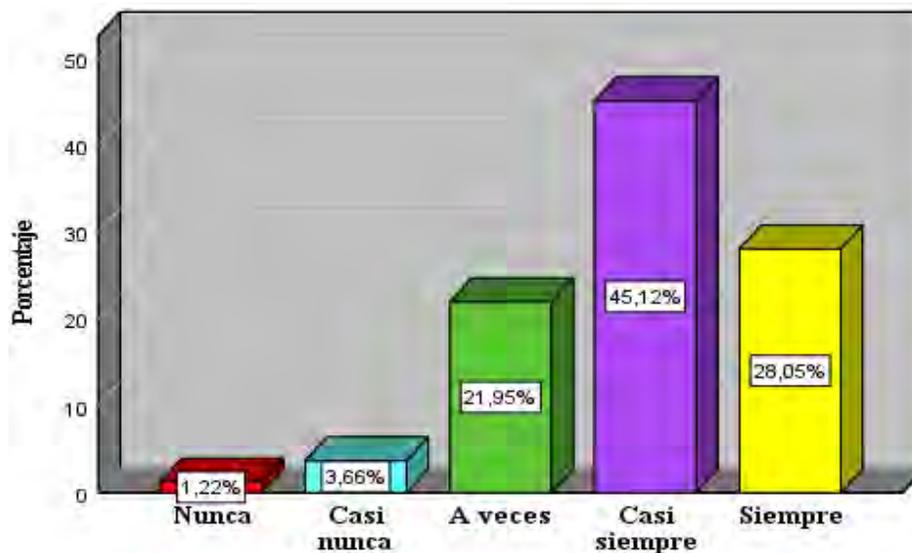
De acuerdo a la figura 18, el 79.27% de los trabajadores encuestados manifestaron que si conocen las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo, mientras que el 1.22% de los trabajadores encuestados manifiestan que casi nunca conocen a detalle las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo.

Lo que evidencia que, un gran porcentaje de los trabajadores encuestados dan a conocer que, si conocen sus funciones del puesto de trabajo, eso nos hace entender que conocen el MOF (Manual de Organización y Funciones) en la que se encuentran las funciones básicas y específicas del puesto de cada uno de los trabajadores en el que se conoce las funciones pero no lo aplican a causa de falta de capacitaciones en el manejo de la plataforma, falta de recursos materiales tecnológicos y cambio constante del personal.

Resultado del indicador calidad de servicio

Figura 19

Medición del indicador calidad de servicio: implementación de medidas correctivas



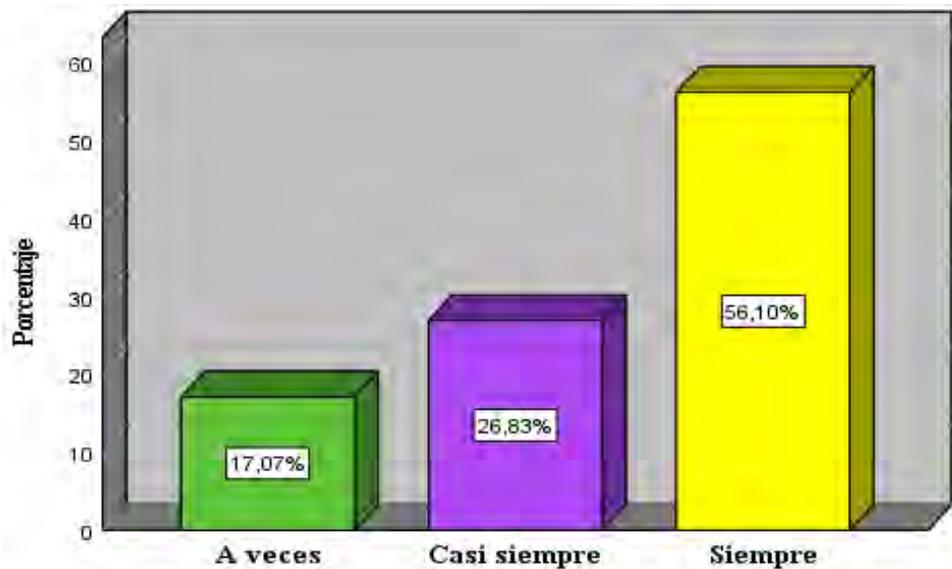
Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Según la figura 19, el 45.12% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre llegan a implementar medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo para garantizar la calidad de servicio en los procedimientos, mientras que el 1.22% manifestaron que nunca se implementaron medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo. Por ende, la gran mayoría según los encuestados no se implementa las medidas correctivas para la mejora de la calidad de servicio por motivos de que en la Municipalidad Provincial de Anta ya se encuentra normado mediante flujo gramas en las directivas internas para realizar los procedimientos administrativos del trámite documentario, el cual es una obstrucción para que un trabajador pueda implementar con nuevas propuestas y mejorar la calidad de servicio que se pueda ofrecer dentro y fuera de la Municipalidad Provincial de Anta.

Figura 20

Medición del indicador calidad de servicio: aclarar las dudas e inseguridad del usuario



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

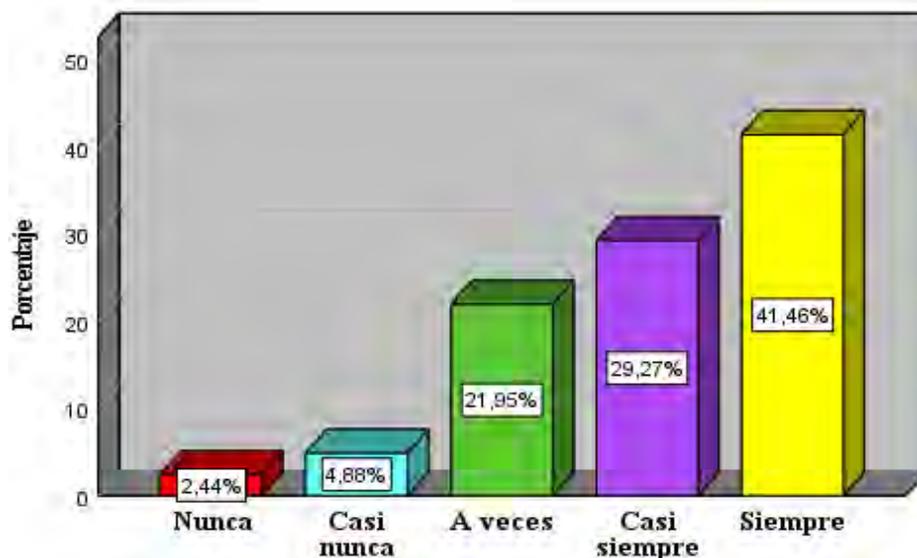
Interpretación y análisis:

Según la figura 20, el 56.10% de los trabajadores encuestados manifestaron que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta siempre están dispuestos a aclarar las dudas e inseguridad del usuario, mientras que el 17.07% manifestaron que a veces los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta aclaran las dudas e inseguridad del usuario.

De los resultados obtenidos se puede apreciar que la mitad de los encuestados si aclaran las dudas e inseguridades que provienen de las áreas usuarias o la población y la otra mitad afirma lo contrario, el cual este resultado afecta de forma negativa por motivos de que se encontrarían con una carga laboral excesiva, falta de empatía y desinterés; afectando directamente la imagen de la institución y el cumplimiento de las actividades correspondientes a los órganos ejecutores.

Figura 21

Medición del indicador calidad de servicio: cumplimiento de las directivas y las normas



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

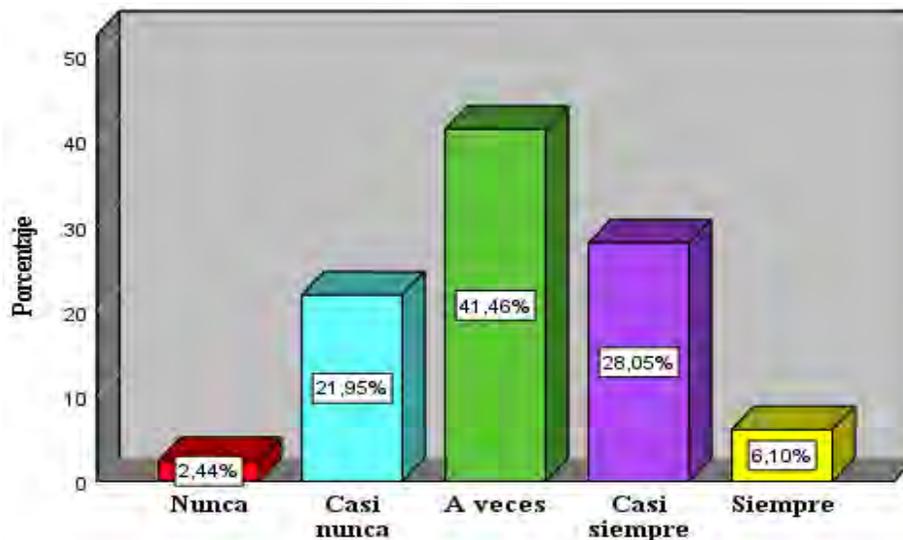
Según la figura 21, el 41.46% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre se cumple según las directivas y normas establecidas en la Municipalidad Provincial de Anta, mientras que 2,44% de los encuestados manifestaron que nunca se aplica las directivas y normas establecidas por la Municipalidad Provincial de Anta.

De los resultados obtenidos se aprecia que, la gran mayoría de los trabajadores de la municipalidad no se encuentran alineadas en el cumplimiento de las directivas internas y normas, el cual es una deficiencia porque se ve que hay cambios constantes de los trabajadores, como también muchos de los trabajadores son nombrados, permanentes y con reposición judicial mayores a 52 años de edad el cual desconocen de las nuevas directivas y normas que emiten las nuevas gestiones municipales.

Resultado del indicador recursos

Figura 22

Medición del indicador recursos: uso de equipos modernos



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

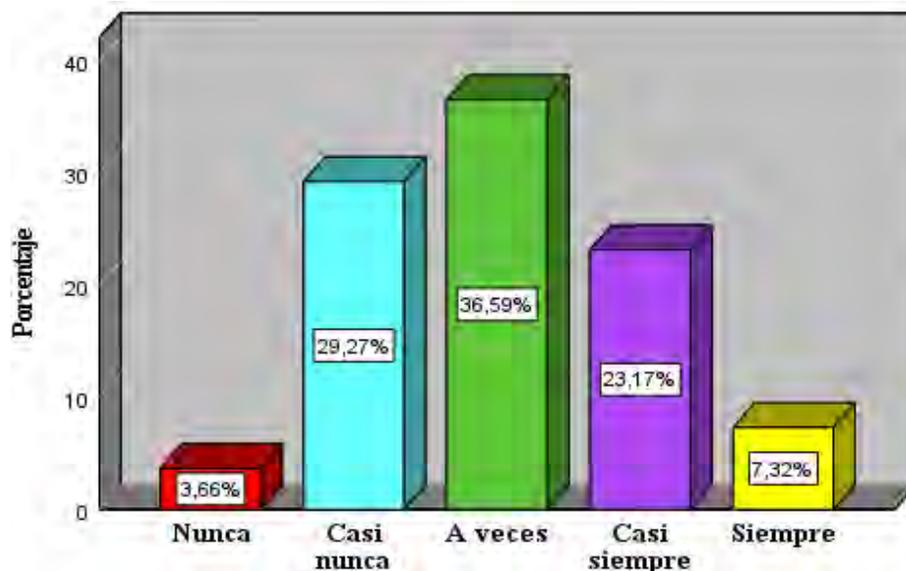
Interpretación y análisis:

Según a la figura 22, el 41.46% de los trabajadores encuestados manifestaron que la Municipalidad Provincial de Anta a veces adquiere equipos modernos para facilitar el desempeño de los trabajadores, mientras que el 2.44% de los trabajadores encuestados dieron a conocer que nunca la Municipalidad Provincial de Anta adquiere equipos modernos que faciliten el buen desempeño de los trabajadores.

De los resultados obtenidos se deduce que la Municipalidad Provincial de Anta no cuenta con equipos modernos por falta de disponibilidad presupuestal en la cual esto genera una deficiencia en la labor de los trabajadores, por otro lado, se pudo apreciar que con los equipos que cuenta la entidad son antiguas que ocasiona retrasos en la realización de las actividades por fallas técnicas.

Figura 23

Medición del indicador recursos: estructuras físicas e instalaciones



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

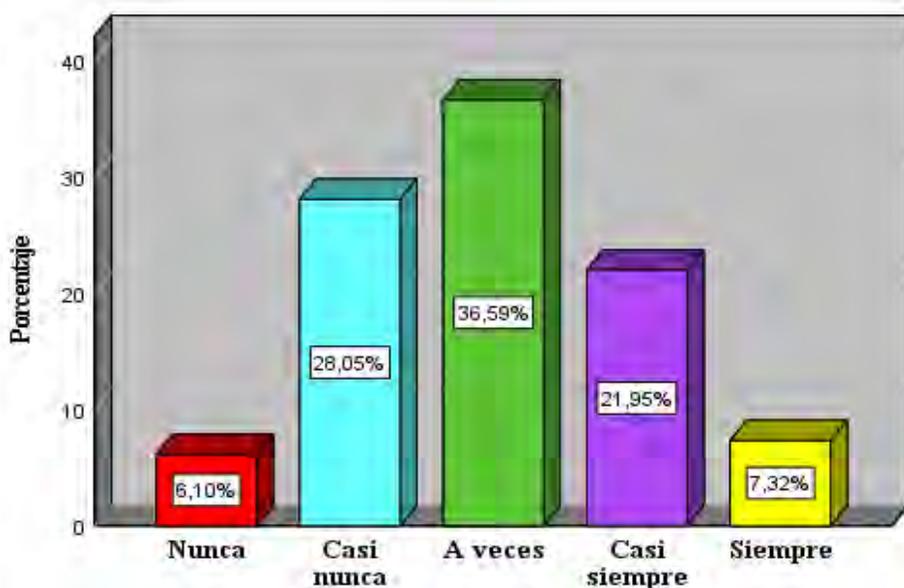
Interpretación y análisis:

Según la figura 23, el 36.59% de los trabajadores encuestados manifestaron que algunas estructuras físicas se encuentran en buenas condiciones y adecuadas para desempeñar su función, mientras que el 3.66% de los encuestados dan a conocer que ninguna de las instalaciones o la estructura física se encuentra en buenas condiciones y adecuadas para desempeñar su labor.

De los resultados obtenidos según la encuesta, la Municipalidad Provincial de Anta no cuenta con estructuras físicas e instalaciones suficientes que sean adecuadas para el uso del trabajador ya que muchas gerencias se encuentran a distantes a la oficina central (casa de la cultura) y en lugares inapropiados (estadio municipal, coliseo y el antiguo hospital) el cual genera un malestar y pérdida de tiempo en los trámites administrativos al trabajador y a la población en general.

Figura 24

Medición del indicador recursos: recursos humanos, económicos y materiales



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Según la figura 24, el 36.59% de los trabajadores encuestados manifestaron que a veces se les asigna recursos humanos, económicos y financieros y materiales suficiente para cubrir la necesidad del área, mientras que el 6.10% de los encuestados mencionaron que nunca se les asigna recursos para cubrir la necesidad de la oficina.

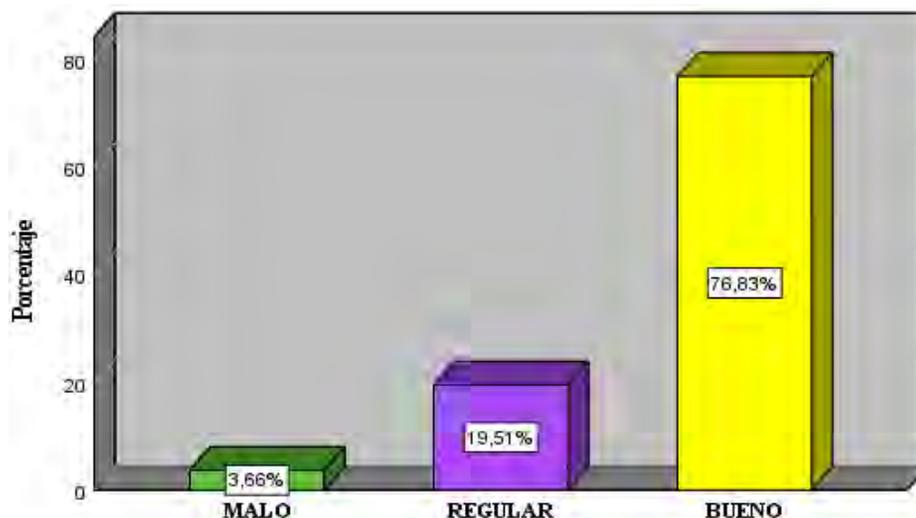
Se manifiesta según los encuestados que los recursos asignados como los económicos, financieros, tecnológicos y materiales no son suficientes para realizar sus actividades, el cual genera un malestar e ineficiencia a los trabajadores, muchos de ellos no tienen una asignación de escritorio y equipos de cómputo por lo que ellos tienen que adaptarse y colaborar con su laptop como también se ve que la asignación de presupuestó y materiales de trabajo no son por igual a todas la gerencias ya que existe preferencias, estereotipos de que hay oficinas importantes y como también no el cual genera incumplimiento en el logro de las metas y el trabajado en equipo.

4.2.1.2 Resultado de la dimensión perfil de competencias

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta, realizado respecto al perfil de competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta, describiremos en seguida de acuerdo a los indicadores competencias genéricas y específicas.

Figura 25

Evaluación de desempeño según la dimensión perfil de competencia



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

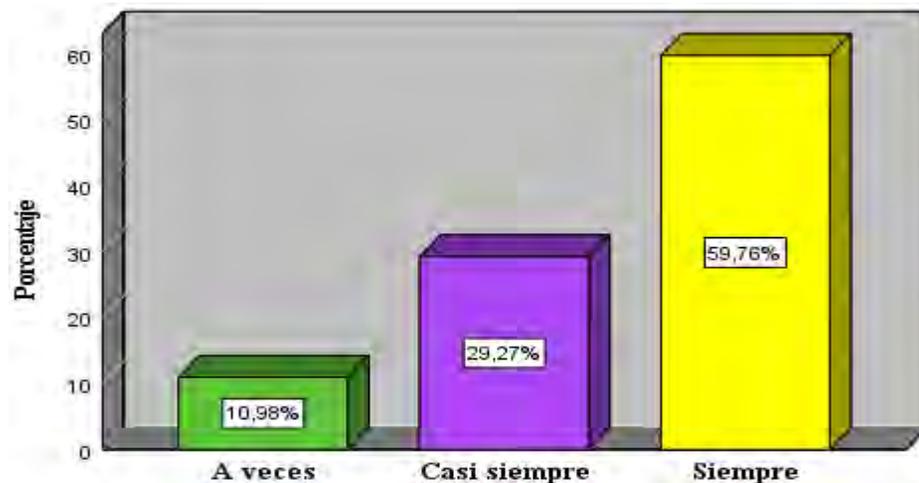
Según la figura 25, el 76.83% de los trabajadores encuestados manifestaron que es bueno aplicar la dimensión del perfil de competencias; mientras que el 3.66% de los encuestados mencionaron que es malo la aplicación del perfil de competencias en la Municipalidad.

Por consiguiente, se puede deducir que el perfil de competencias de cada puesto laboral es bueno ya que en su gran mayoría están ocupados por trabajadores que si tienen y cumplen con los conocimientos genéricos y específicos requeridos en el puesto laboral según el MOF.

Resultado del indicador competencias genéricas

Figura 26

Medición del indicador competencias genéricas: competencias personales



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

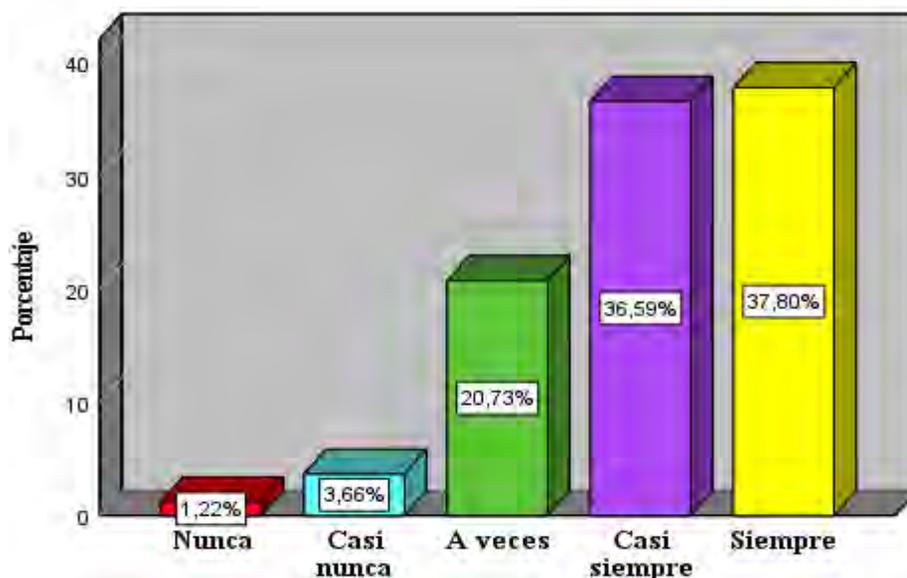
Interpretación y análisis:

Según la figura 26, el 59.76% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre son importantes las competencias personales como las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para un mejor desempeño del trabajador; mientras que el 10.98% de los encuestados mencionaron que a veces se debería tomar en consideración a las competencias personales.

Por consiguiente, los encuestados manifiestan que las competencias personales tienen mucho valor para poder desempeñar la labor dentro de la oficina el cual consideran que las competencias personales como la iniciativa, responsabilidad, honestidad y la puntualidad son la clave para poder adquirir las competencias específicas con la experiencia a través del tiempo.

Figura 27

Medición del indicador competencias genéricas: experiencia laboral



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

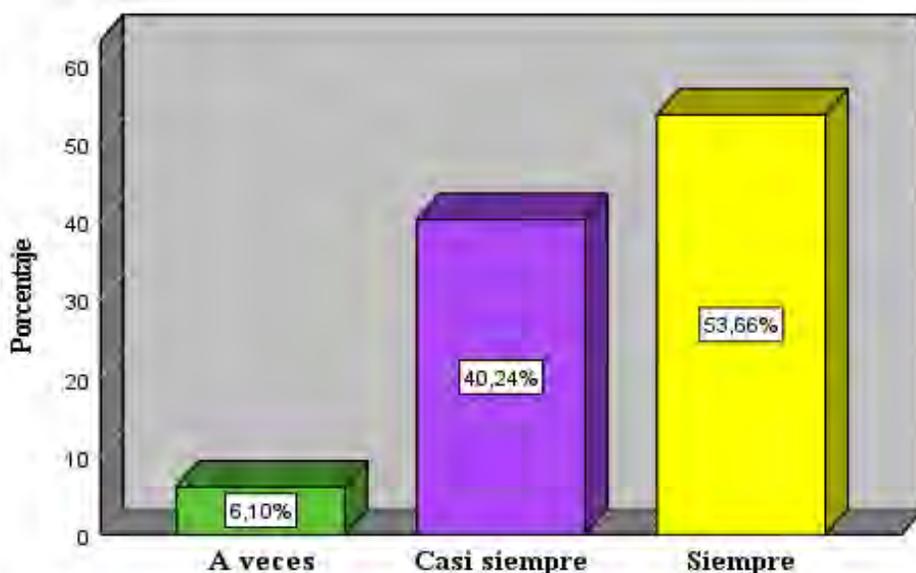
Interpretación y análisis:

Según la figura 27, el 37.80% de los trabajadores encuestados manifestaron que la experiencia laboral y las competencias de tipo personal están acordes al perfil de puestos según el MOF de la Municipalidad Provincial de Anta, mientras que el 1.22% de los encuestados mencionaron que nunca se cumple con la experiencia laboral y las competencias de tipo personal, estén acorde al perfil de puestos detallados en el MOF.

Se aprecia que en la Municipalidad Provincial de Anta según los encuestados manifiestan que la mayor parte de los trabajadores no cumplen con el perfil de puestos según el Manual de Organización y Funciones, no se realiza una evaluación del personal correctamente ya que se da mayormente por recomendación, cuestiones políticas y favoritismo.

Figura 28

Medición del indicador competencias genéricas: habilidades personales



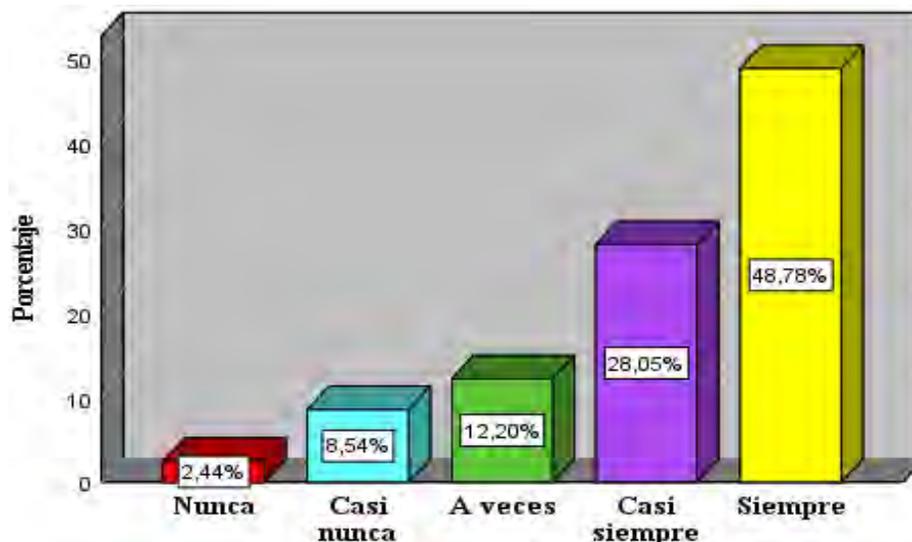
Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 28, el 53.66% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre son importante las habilidades personales para superar con éxito las situaciones que se presentaran en el ámbito de la experiencia laboral, mientras que el 6.10% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces tiene importancia las habilidades personales para superar cualquier situación que pudiera suceder en el ámbito de la experiencia laboral. Por el cual podemos decir del total de los encuestados la mitad de ellos consideran que las habilidades personales fueron de mucha ayuda en la solución de problemas que se suscitaron en el contexto laboral y la otra parte considera que no es tan necesario las habilidades personales para solucionar cualquier inconveniente porque también la solución al contexto se da aplicando las directivas de la Municipalidad Provincial de Anta.

Figura 29

Medición del indicador competencias genéricas: herramientas y aplicativos informáticos



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

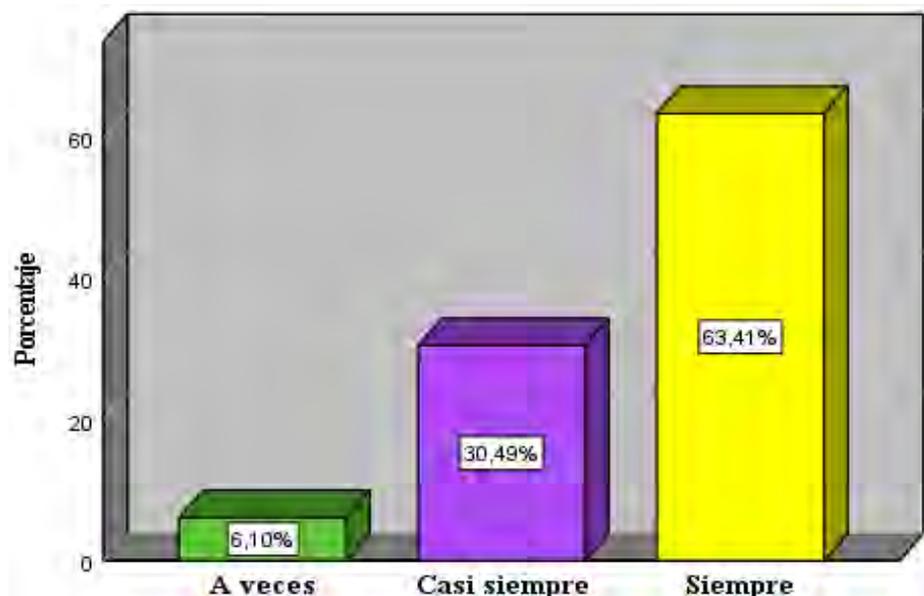
Interpretación y análisis:

Según la figura 29, el 48.78% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre es importante el dominio de herramientas y aplicativos informáticos, mientras que el 2.44% de los trabajadores encuestados manifiestan que no manejan las herramientas y aplicativos informáticos.

Por otro lado, podemos mencionar que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta no tienen conocimiento sobre el manejo de las herramientas y aplicativos informáticos como son correo electrónico, navegadores, Microsoft Word, blog de notas, Microsoft Excel y entre otros por falta de capacitaciones a trabajadores como jefes de línea, asistentes y mayores de edad como algunos nombrados, permanentes y de reposición judicial.

Figura 30

Medición del indicador competencias genéricas: trabajo en equipo



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

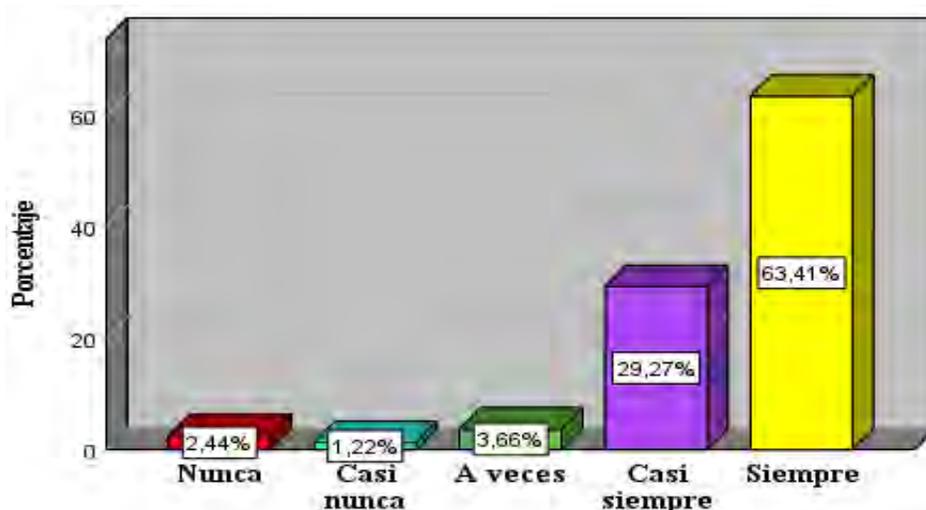
Según la figura 30, el 63.41% de los trabajadores encuestados manifestaron que, si valoran y promueven el trabajo en equipo para lograr las metas y objetivos de la Municipalidad Provincial de Anta, mientras que el 6.10% de los trabajadores encuestados mencionan que a veces se valora y promueve el trabajo en equipo.

Eso implica que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta no promueven el trabajo en equipo al total, lo cual no llegan a cumplir las metas y objetivos dentro del plazo y cronograma, porque los trabajadores suelen trabajar de forma independiente e individual y sin realizar la división del trabajo por desconfianza de la capacidad de sus compañeros y carga laboral.

Resultado del indicador competencias específicas

Figura 31

Medición del indicador competencias específicas: experiencia y profesionalismo



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

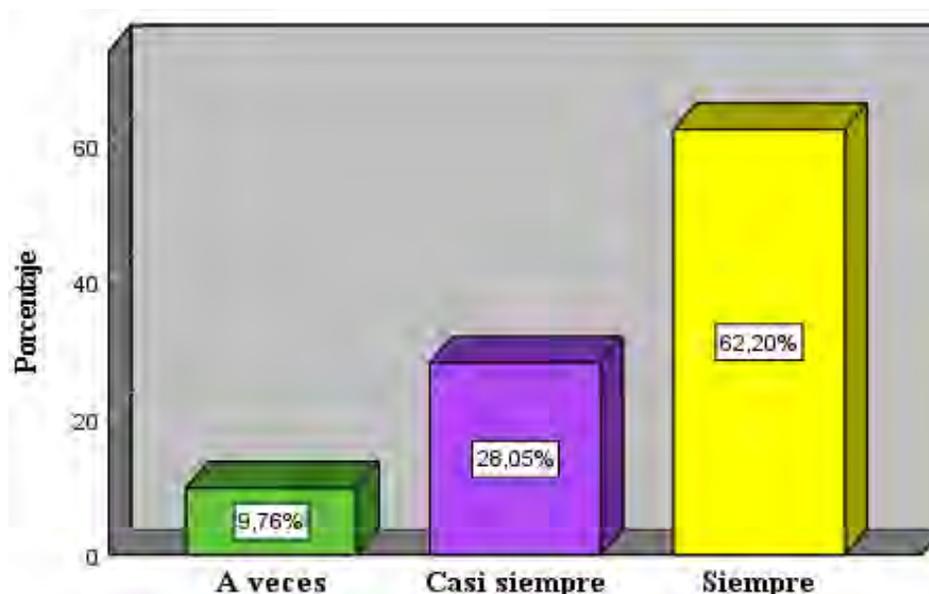
Interpretación y análisis:

Según la figura 31, el 63.41% de los trabajadores encuestados manifestaron que, si poseen la experiencia y el profesionalismo necesario para asumir su cargo dentro de la Municipalidad, mientras que 2.44% de los encuestados detallan que no poseen la experiencia y el profesionalismo para asumir y responder por su cargo en la Municipalidad Provincial de Anta.

Por otro lado, se menciona que, según los encuestados una mayoría de trabajadores manifiestan que si poseen la experiencia, profesionalismo y los conocimientos propios del cargo y la otra parte de encuestados manifiestan que no cuentan con la experiencia y el profesionalismo, el cual este resultado afecta negativamente por que un trabajador que este en el puesto incorrecto no será productivo, como también existe el dilema de que hay puestos de trabajo que necesariamente debe tener al trabajador con los conocimientos propios del área y otros puestos que requieren de trabajadores con competencias genéricas el cual son fundamentales para su puesto.

Figura 32

Medición del indicador competencias específicas: capacidad para asumir un cargo laboral



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

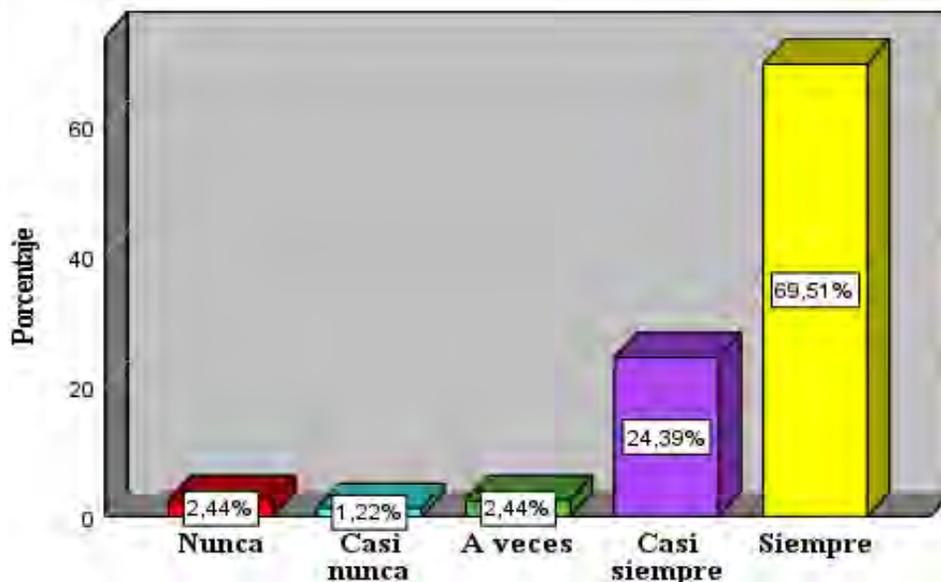
Interpretación y análisis:

Según la figura 32, el 62.20% de los trabajadores encuestados manifestaron que si poseen la capacidad y el conocimiento de todas las funciones a realizar dentro del cargo que ocupa, mientras que el 9.76% de los trabajadores encuestados mencionaron que parcialmente conocen las funciones que realiza dentro del cargo, pero no tienen la capacidad para asumir el puesto. Como se aprecia en la figura una mayor parte de los encuestados dan a conocer que si poseen la capacidad suficiente para asumir el cargo que se le designe y los conocimientos propios de su profesión para cumplir con las funciones que emanan del puesto, mientras la otra parte menciona que no poseen el conocimiento y la capacidad suficiente para seguir en su puesto de trabajo, por factores como trabajadores que ocupan puestos que no les corresponde según sus conocimientos técnicos

profesionales y que estas llegaron por cuestiones políticas incumpliendo el instrumento del MOF y las técnicas de evaluación al personal.

Figura 33

Medición del indicador competencias específicas: grado de responsabilidad



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

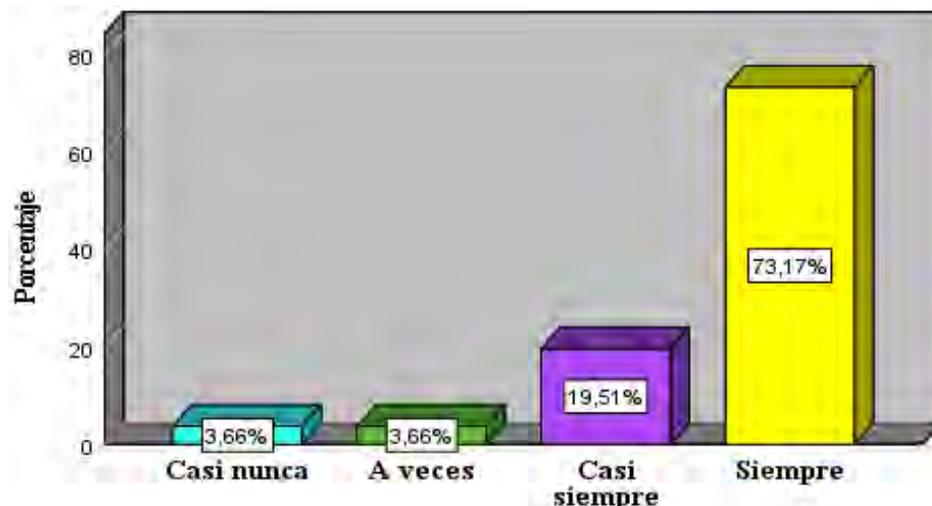
Según la figura 33, el 69.51% de los trabajadores encuestados manifestaron que su grado de responsabilidad si está acorde a su capacidad profesional, mientras que el 1.22% de los encuestados mencionan su grado de responsabilidad no está acorde con su capacidad profesional.

Este resultado se debe a que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta en un gran porcentaje manifiestan que, si cumplen con los conocimientos técnico profesionales propias del área y en la que se encuentran aptos para asumir la responsabilidad del puesto como se puede apreciar en la figura 9 que los trabajadores poseen de 11 años a más en un gran porcentaje para asumir un cargo laboral, mientras que una parte minoritaria menciona que no son aptos para asumir

la responsabilidad del puesto por que no poseen capacitaciones, conocimientos y experiencia como también afecta mucho la rotación de personal.

Figura 34

Medición del indicador competencias específicas: el nivel de conocimiento técnico



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

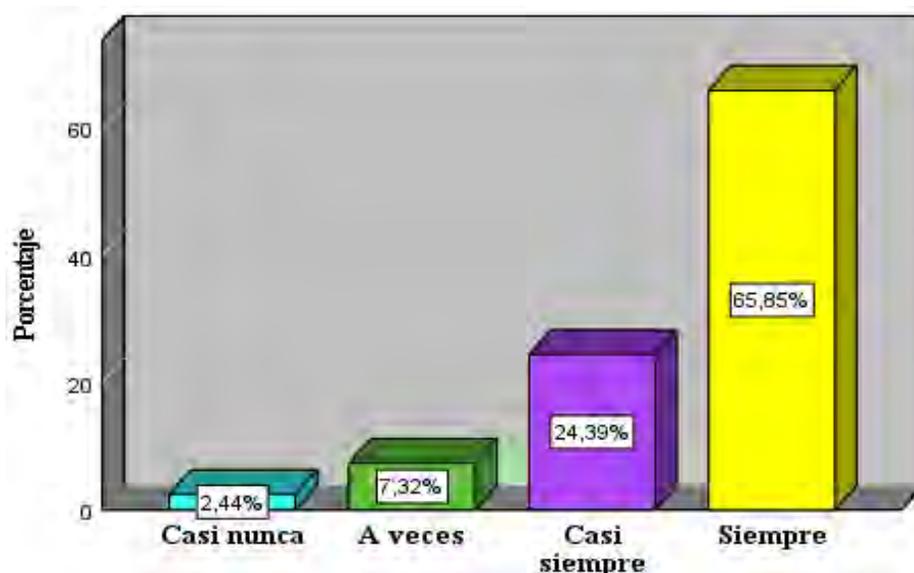
Según el resultado de la figura 34, el 73.17% de los trabajadores encuestados manifestaron que, el nivel de conocimiento técnico que poseen si les permite en su desenvolvimiento en el puesto de trabajo que se les designo, mientras que el 3.66% de los trabajadores encuestados mencionaron que casi no poseen el nivel de conocimiento técnico para su desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

Es así que un gran porcentaje de los encuestados dan a conocer que si poseen los conocimientos técnicos profesionales de acuerdo al Manual de Organización y Funciones en la cual son eficientes y eficaces en desenvolvimiento del puesto de trabajo que asumieron, mientras que la otra minoría de encuestados manifestaron que no poseen las competencia específicas que requiera su puesto de trabajo porque consideran que lo más importante son las competencias

genéricas como la puntualidad, responsabilidad, empatía y respeto; ya que mencionan que existe puestos laborales en la que si se requiere de conocimiento técnicos más que las genéricas y otros puestos los conocimientos genéricos más que los específicos.

Figura 35

Medición del indicador competencias específicas: perfil adecuado para el puesto laboral



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

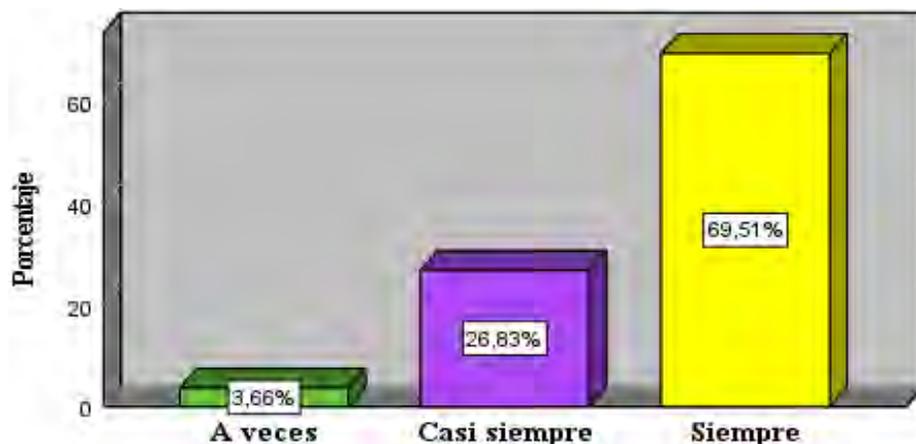
Según la figura 35, el 65.85% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre consideran que el capital humano debe tener el perfil adecuado para cada puesto laboral, mientras que el 2.44% de los encuestados mencionan que casi nunca se considera que el talento humano debe estar acorde al perfil adecuado para cada puesto laboral.

Según este resultado implica que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta consideran que el talento humano si debe de cumplir con el perfil de puestos que se detalla en el Manual de Organización y Funciones, mientras que la otra parte minoritaria de entrevistados manifiestan que no es necesario cumplir con el perfil de puestos establecidos en los instrumentos

de la Municipalidad, por lo que esta afirmación de parte de los entrevistados es incorrecto por lo que muchos trabajadores laboran mediante recomendaciones, favoritismo y cuestiones políticas.

Figura 36

Medición del indicador competencias específicas: evolución tecnológica



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 36, el 69.51% de los trabajadores encuestados manifestaron que, es necesario actualizar y adaptar al capital humano a la evolución tecnológica y mejoría de la calidad de servicio, mientras que el 3.66% de los encuestados mencionaron que a veces es necesario adaptarse a la evolución tecnológica.

Este resultado nos da a conocer que una gran mayoría de porcentajes de encuestados consideran que es necesario los talleres de capacitación acerca del manejo de aplicativos informáticos (SIGA, SIGA MEF, SIADEG, Correos electrónicos, Bloc de notas) para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios y mejorar el desempeño del trabajador municipal, y consecuencia a ello se llevaría a cabo acciones de monitoreo y evaluación al trabajador mientras la parte minoritaria de encuestados consideran que no son necesarios las capacitaciones acerca de los cambios tecnológicos porque ya conocen del tema, falta de tiempo por la carga laboral y que

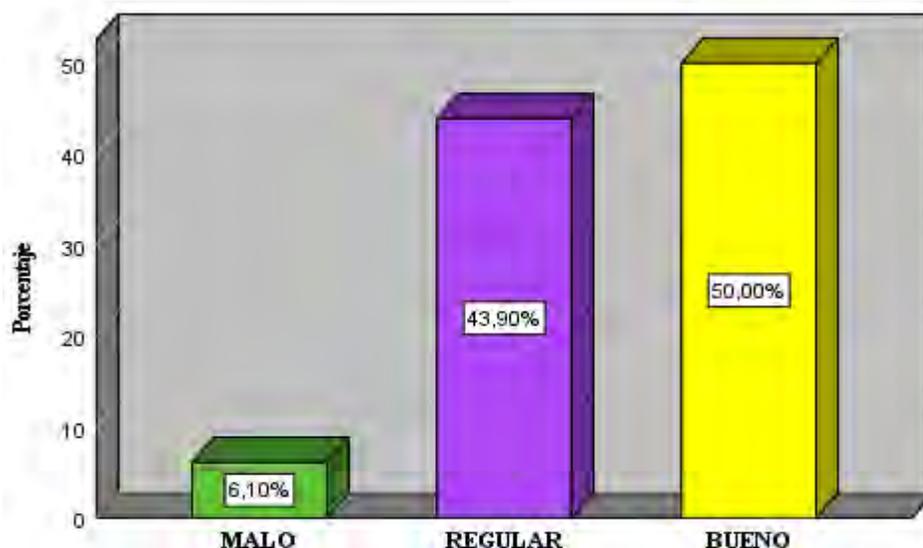
algunos nombrados de mayor edad se consideran que no podrían aprender con facilidad el manejo del sistema de computación.

4.2.1.3 Resultado de la dimensión basado en características

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la encuesta, realizado respecto a la evaluación basado en características de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta, describiremos en seguida de acuerdo a los indicadores de comunicación, confiabilidad e iniciativa.

Figura 37

Evaluación de desempeño según la dimensión basado en características



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Según la figura 37, el 50% de los trabajadores encuestados manifestaron que es bueno la aplicación de los métodos de evaluación basado en características (acciones, objetivos y metas), mientras que el 6.10% de los encuestados mencionan que es muy malo la aplicación de los métodos de evaluación del desempeño basado en resultados.

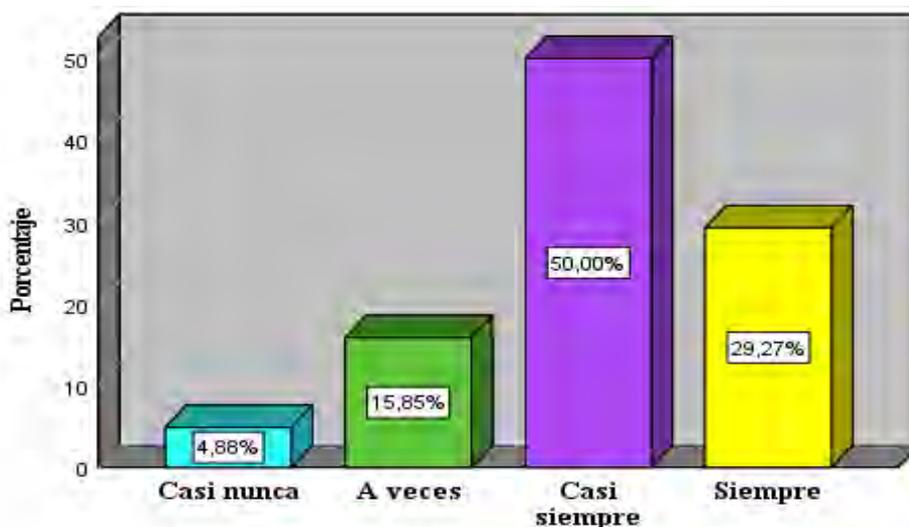
Por ende, de acuerdo a los resultados, se entiende que un porcentaje considerable de la muestra percibe que los métodos de evaluación, que, si bien no es malo, tampoco es demasiado

bueno, por lo que se debe mejorar la comunicación entre los trabajadores de mando medio, altos directivos y operarios.

Resultado del indicador comunicación

Figura 38

Medición del indicador comunicación: canales de comunicación



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

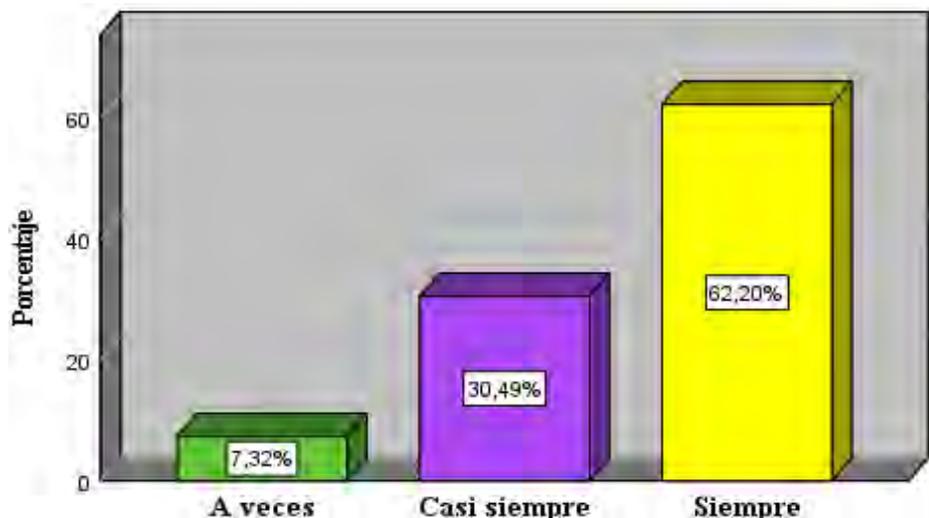
Interpretación y análisis:

Según la figura 38, el 50% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre los canales de comunicación son adecuados y suficientes entre las áreas usuarias para la realización de sus actividades, mientras que el 4.88% de los encuestados mencionaron que casi nunca existe canales de comunicación que sean adecuadas entre las áreas usuarias. Por lo tanto, se puede apreciar de la figura que una gran mayoría de encuestados manifiestan que los canales de comunicación son inadecuados e insuficientes porque generalmente la información y las decisiones de actividades se dan mediante canales de comunicación informales como son por medio de llamadas telefónicas, mensaje de textos de WhatsApp o correos electrónicos por lo cual el incumplimiento no genera responsabilidad, por otro lado una pequeña parte de encuestados están

de acuerdo con los canales de comunicación que se utiliza dentro de la Municipalidad Provincial de Anta.

Figura 39

Medición del indicador comunicación: el lenguaje



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

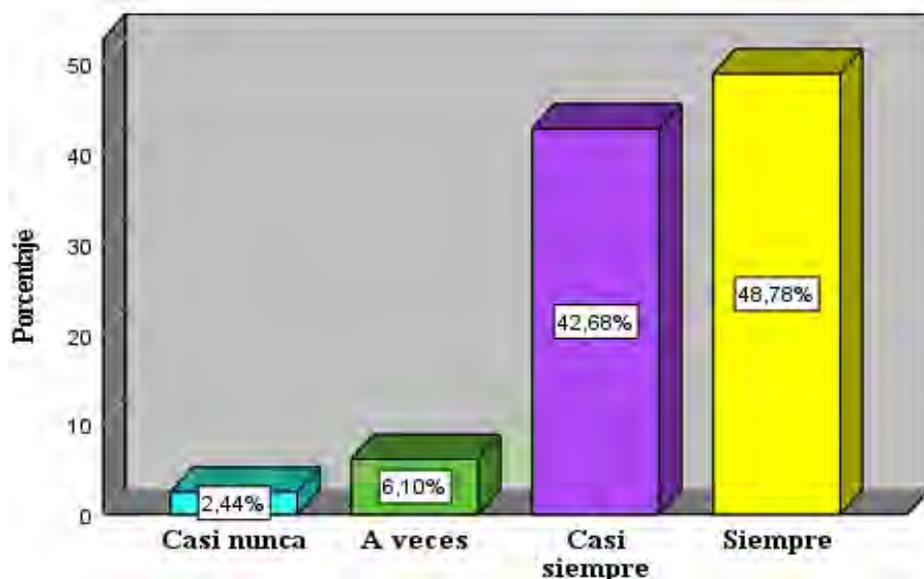
Interpretación y análisis:

Como se muestra en la figura 39, el 62.20% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre existe una comunicación entre sus compañeros de trabajo y se da con facilidad utilizando un lenguaje claro, mientras que, el 7.32% de los encuestados manifiestan que a veces se da una comunicación con facilidad y con un lenguaje claro entre sus compañeros.

Al respecto se puede apreciar según la figura que en la Municipalidad Provincial de Anta medianamente de los encuestados manifiestan que siempre se da una comunicación adecuada, con facilidad y en un lenguaje claro entre los compañeros del área el cual este resultado conlleva aun trabajo en equipo prospero; mientras que la otra parte de los encuestados manifiestan que no se da una comunicación con facilidad entre sus compañeros porque no existe un buen clima laboral.

Figura 40

Medición del indicador comunicación: integración y coordinación



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

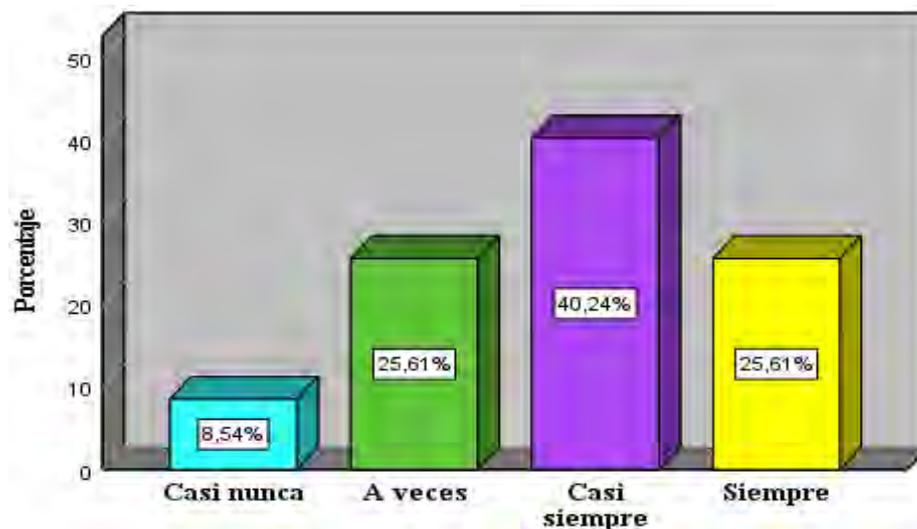
Como se aprecia la figura 40, el 48.78% de los trabajadores encuestados manifestaron que, siempre existe una integración y coordinación entre sus compañeros del área para la solución de tareas y problemas, mientras que el 2.44% de los trabajadores mencionan que casi nunca se da una integración y coordinación entre compañeros para solucionar tareas y problemas que se podrían suscitar en la Municipalidad Provincial de Anta.

De acuerdo a la figura usualmente y siempre se da una integración y coordinación en equipo para poder solucionar casos y problemas que se suscitaran en la oficina sea proveniente de parte interna o externa lo que demuestra que existe empatía y capacidad de resolución de problemas, mientras que una menor proporción manifiesta que no existe una integración y coordinación de equipo de trabajo para solucionar problemas sea por desinterés, motivos de carga laboral o por un clima laboral pésimo que existe en la oficina.

Resultado del indicador confiabilidad

Figura 41

Medición del indicador confiabilidad: actividades programadas



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

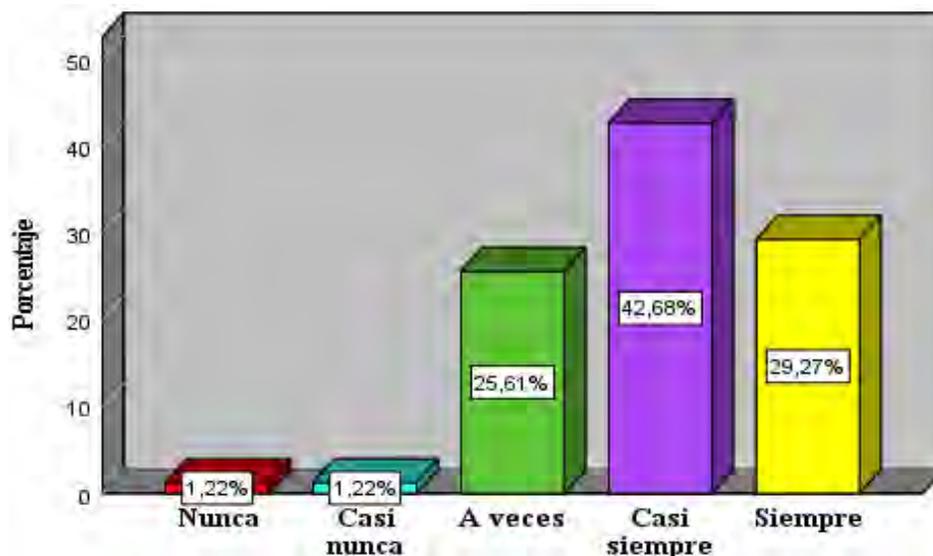
Interpretación y análisis:

Según la figura 41, el 40.24% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta comunican oportunamente las actividades que se van a realizar, mientras que el 8.54% de los trabajadores mencionan que casi nunca se brinda una información oportuna para la realización de las actividades.

En tal sentido se puede deducir de la figura que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta no comunican oportunamente las actividades a realizar dentro del cronograma porque la información que se brinda no es igual que un medio de comunicación informal (llamada telefónica, mensajes de texto o correos) a comparación con la de un formal, (informes, oficios o entre otros) por lo cual podemos decir que la comunicación formal es más confiable y creíble.

Figura 42

Medición del indicador confiabilidad: información veraz



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

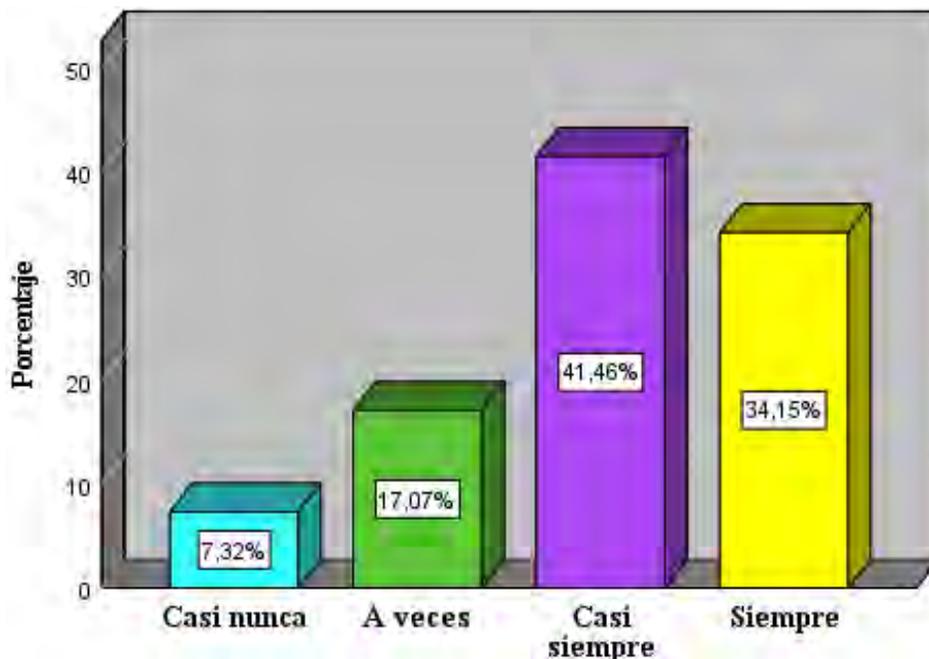
Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 42, el 42.68% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre se sienten satisfechos con la información brindada por el trabajador del área usuaria, mientras que el 1.22% de los encuestados manifestaron que nunca se sienten satisfechos con la información brindada por parte de las áreas usuarias.

Por ende, se puede deducir que muchos de los trabajadores se encuentran descontentos por no obtener la información que ellos requieren de parte de las demás áreas usuarias, ya que esta información permite resolver problemas y tomar decisiones; por lo cual esto se debe a que las oficinas de algunas gerencias se encuentran dispersas, existe mucha carga laboral y desinterés de parte del trabajador de la Municipalidad Provincial de Anta, esto afecta en la productividad y el logro de las metas dentro de sus plazos establecidos.

Figura 43

Medición del indicador confiabilidad: solución de problemas



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

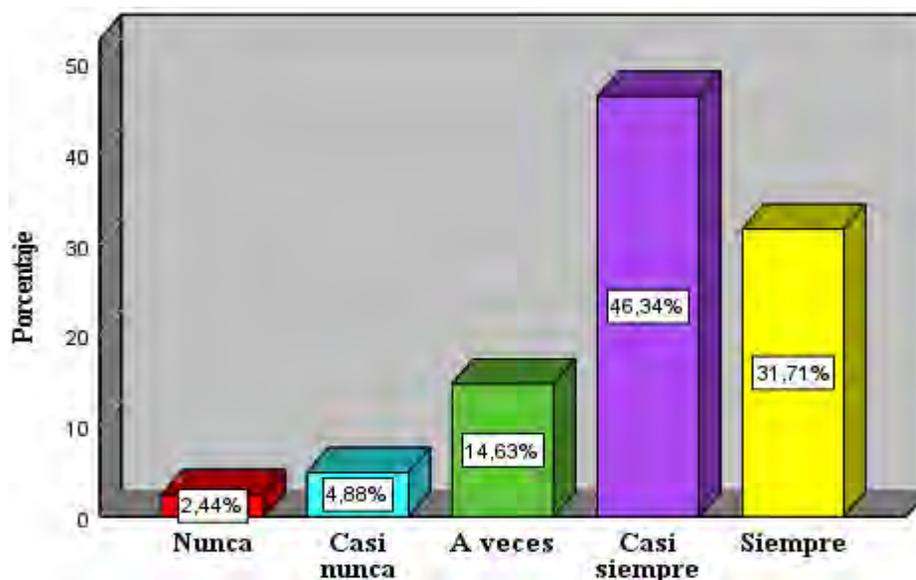
Según la figura 43, el 41.46% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre demuestran interés en solucionar los problemas que se suscitaran por parte de las áreas usuarias, mientras que el 7.32% de los encuestados manifiestan que casi nunca se demuestra interés en solucionar los problemas de parte de las áreas usuarias.

Por ende, según la figura los trabajadores encuestados manifiestan en su gran mayoría un descontento de no poner interés en solucionar su problema frente a las distintas circunstancias que ocurren, por lo que este resultado negativo afecta en la percepción de la sociedad, en su desempeño y eficiencia laboral del trabajador generando retrasos en las actividades que se va llegar a cabo y no poder lograr el cumplimiento de sus objetivos mencionadas en el Plan Operativo Institucional.

Resultado del indicador iniciativa

Figura 44

Medición del indicador iniciativa: propuestas y cambios



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

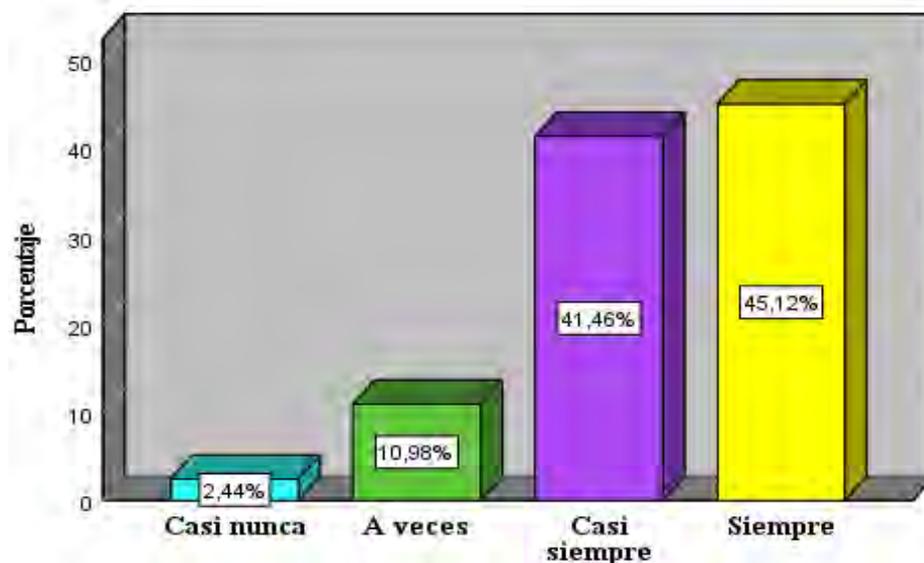
Interpretación y análisis:

Según el resultado de la figura 44, el 46.34% de los trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre se presentan propuestas y cambios innovadores que produzcan una transformación del área de trabajo, mientras que el 2.44% de los encuestados mencionan que nunca aceptan las propuestas y cambios innovadores para la transformación del área de trabajo.

Así mismo se puede apreciar de la figura que este resultado es desfavorable ya que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta no presentan propuestas y cambios innovadores para poder mejorar su oficina porque ellos al presentar o proponer una idea para mejorar la oficina o el trámite documentario, simplemente serán denegados porque las reglas y normas de trabajo, trámite documentario y atención al usuario ya están establecidos en el Reglamento Interno del Trabajo y las Directivas internas de la Municipalidad Provincial de Anta.

Figura 45

Medición del indicador iniciativa: oportunidad de mejora



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

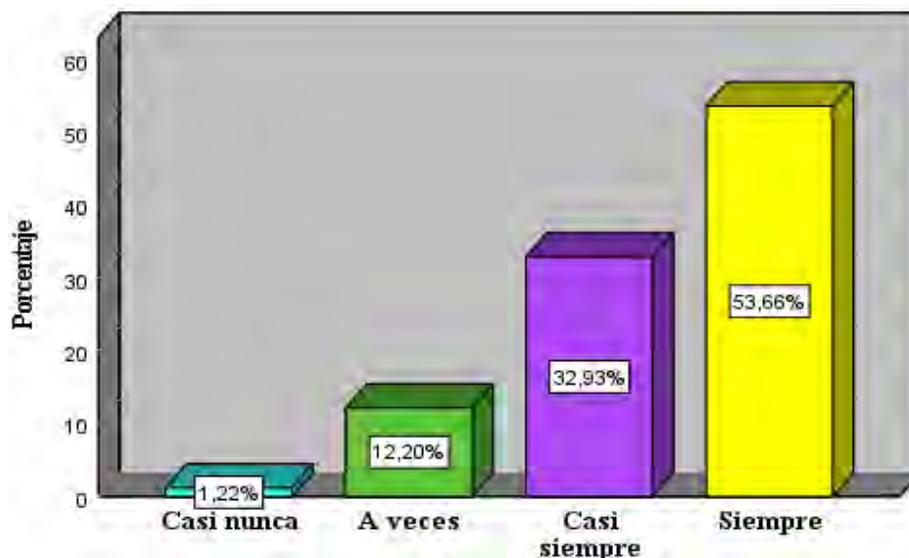
Interpretación y análisis:

Según la figura 45, el 45.12% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre detectan oportunidades de mejora para su área utilizando su visión a largo plazo para la entidad, mientras que el 2.44% de los encuestados casi nunca ven oportunidades de mejora en su área.

En tal sentido como se aprecia en la figura, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta usualmente una cierta cantidad detectan oportunidades de mejora como son la implementación de talleres de capacitación, digitalización de la parte documentaria, equipamientos de las oficinas, nueva infraestructura donde se encuentren todas las oficinas para realizar de manera eficiente su trámite documentario y realizar una evaluación rígida al postulante para que se puede desempeñar de mejor forma y lograr con eficiencia las metas.

Figura 46

Medición del indicador iniciativa: creatividad, innovación y autonomía



Nota. Software estadístico SPSS v25. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Interpretación y análisis:

Según la figura 46, el 53.66% de los trabajadores encuestados manifestaron que siempre promueve la autonomía, toma de riesgos en su equipo de trabajo, creatividad e innovación; mientras que el 1.22% de los trabajadores encuestados dan a conocer que casi nunca promueven la creatividad, innovación, autonomía y toma de riesgos.

En consecuencia a ello como se puede apreciar en la figura, un porcentaje regular de encuestados dieron a conocer que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta promueve la autonomía, toma de riesgos en su equipo de trabajo, creatividad e innovación; esto se debe a que las unidades ejecutoras trabajan con plazos de tiempo en la cual deben ejecutar sus actividades dentro de los plazos, el cual ameritan realizar planes, estrategias, rutas de trabajo y acciones para cumplir las actividades, objetivos y finalmente el logro de las metas propuestas.

4.3 Entrevista

Tabla 10

Resultado de la entrevista

Preguntas	Entrevista n°1	Entrevista n° 2	Entrevista n° 3	Entrevista n° 4	Entrevista n° 5	Entrevista n° 6	Entrevista n° 7
Pregunta 1 Para usted ¿Que conocimientos debe tener el personal de su área?	El trabajador debe conocer software referido al área de Desarrollo Urbano como los programas de ARC GIS, AUTOCAD, ARCHICAD, Ofimática, RNE y instrumentos de gestión.	Es estar capacitado en el proyecto que se ejecuta, tener actitud y equipo con los compañeros de trabajo.	El trabajador debe Conocer sobre los proyectos productivos, valorizaciones, informes mensuales, pre liquidaciones y liquidaciones, ejecución de proyectos, conocer sobre manejo de instrumentos de campo, conocimiento en técnicas de capacitación.	El personal de fiscalización debe contar con un perfil técnico en la materia tributaria y con conocimientos básicos en aplicación a la ordenanza municipal y demás leyes sujetas para el cumplimiento de la ley.	El personal del área debe conocer las leyes de contrataciones, gestión pública, directivas de abastecimiento, manejo de plataforma cátalos electrónicos y SEACE.	El personal debe conocer gestión pública, procedimientos administrativos con el estado, normativa del área responsable (residuos sólidos) y fiscalización ambiental.	El personal debe conocer conocimiento de los regímenes laborales como son n° 276, 728, 1057 y 30056, procedimientos administrativos, PDT PLAME, AFP NET y T REGISTRO,
Pregunta 2 ¿Cómo desarrolla y promueve usted el trabajo en equipo dentro de su dependencia orgánica?	Los trabajos se realizan por metas en equipo, las actividades que no cuento con el personal en su momento, son regularizadas por el equipo.	Mediante reuniones cada semana con agenda y cada personal realiza sus funciones en que se ha contratado.	Es básico tener un clima laboral amical y se tiene reuniones semanales, los días martes donde los trabajadores informan su avance de su trabajo semanal.	Para el desarrollo de las actividades primeramente se concientiza con el trabajador para cada actividad dando a conocer plenamente lineamientos de trabajo y sobre todo el trabajo en equipo que se desarrolla en esta área.	De acuerdo a las directivas	Con una comunicación clara, reuniones de coordinación y evaluación de actividades.	Capacitándoles y trabajo en equipo bajo objetivos y metas
Pregunta 3 ¿Si tuviera que evaluar al personal cual tomaría como	Es integral, aptitud, actitud y habilidades, especialmente su	Las competencias genéricas y específicas por	Las específicas donde un profesional tiene que desarrollar y transmitir toda su experiencia	Tomaría en cuenta ambas competencias por que el trabajador	Se tomaría en cuenta las competencias genéricas como	Las competencias específicas, capacidad de solución de	Las competencias genéricas de puesto que, una

<p>prioridad, las competencias genéricas (son habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes) o las específicas (saberes propios de un ámbito profesional)? ¿Por qué?</p>	<p>desarrollo y solución a problemas, siempre se encuentra si no se aprende en equipo.</p>	<p>que el resultado del trabajo es en función a los dos y así cumplir el objetivo.</p>	<p>hacia los productores, comerciantes o usuarios, población objetiva hasta lograr las metas y objetivos del proyecto.</p>	<p>tiene que saber responder en campo a través de sus habilidades y conocimientos sobre todo demostrar profesionalmente la labor por el cual cuenta como experiencia.</p>	<p>son habilidades y conocimientos.</p>	<p>dificultades, interacción con el administrado y actitud.</p>	<p>persona con habilidades se desenvuelve de mejor manera, adquiere conocimientos de forma rápida y tiene la actitud para aprender.</p>
<p>Pregunta 4 ¿Qué método de evaluación utiliza usted para evaluar a su personal de área?</p>	<p>Cumplimiento de metas según cada actividad; se les da hasta dos oportunidades si no logra; se rota y si no logra se retira del equipo.</p>	<p>En el informe mensual que presenta con todos los ítems que corresponde.</p>	<p>El cumplimiento de las metas y objetivos de cada proyecto, mediante el avance de las partidas del expediente técnico y que sean verificables en el campo y dando resultado con la mejora de la calidad de vida de la población beneficiaria.</p>	<p>Aplicaría el método por resultados debido a que el área tiene compromiso y metas para cumplir en plazos establecidos por el MEF.</p>	<p>Por resultados</p>	<p>Medición mediante resultados</p>	<p>El método de evaluación por resultados de acuerdo a la capacidad de cada uno de mis trabajadores.</p>
<p>Pregunta 5 ¿Qué tipo de evaluación se aplica al trabajador de la Municipalidad?</p>							<p>El tipo de evaluación 180°</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista.

4.3.1 Interpretación y análisis

1. Para usted ¿Que conocimientos debe tener el personal de su área?

Según los entrevistados la mayoría de los gerentes de línea concuerdan que el personal debe tener conocimientos del área a la que pertenece y conocimientos genéricos propios de la entidad como procedimientos administrativos, gestión pública, directivas e instrumentos de gestión, por lo tanto, estos resultados nos permiten corroborar que, si se debe aplicar el Manual de Organización y Funciones y obtener resultados óptimos con el personal adecuado, para el puesto adecuado, en el momento adecuado.

2. ¿Cómo desarrolla y promueve usted el trabajo en equipo dentro de su dependencia orgánica?

De acuerdo al pronunciamiento de los entrevistados, algunos gerentes de línea no concuerdan, cabe recalcar que las características que ellos describen, están ligadas al cumplimiento de objetivos y metas a través de trabajos en equipo mediante reuniones semanales, capacitaciones y evaluación de actividades, tal es así que el trabajo en equipo es de mucha importancia en el que cada uno de los trabajadores tiene esa libertad de opinión, dar alcances de creatividad y mejora y todo ello con el propósito de llegar a cumplir las metas en el cronograma previsto.

3. ¿Si tuviera que evaluar al personal cual tomaría como prioridad, las competencias genéricas (son habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes) o las específicas (saberes propios de un ámbito profesional)? ¿Por qué?

De acuerdo a los entrevistados, los gerentes de línea en su gran mayoría han manifestado que las competencias genéricas son más importantes e imprescindibles ya que una persona con habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes se desenvuelve de mejor manera en su puesto de trabajo, entonces se puede deducir que las competencias genéricas son más importantes que las competencias específicas por que un trabajador teniendo de su lado las competencias genéricas puede aprender con facilidad las competencias específicas propias del puesto de trabajo.

4. ¿Qué método evaluación utiliza usted para evaluar a su personal de área?

Según los entrevistados, todos los gerentes de línea aseveran que el método de evaluación que aplican a su personal a cargo es el método por resultados; es así que el logro de los objetivos, pueden incluir metas el cual genera una mejoría en la prestación de

servicio, de ello resulta el aumento de la ejecución presupuestal, el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y finalmente el Plan Estratégico Institucional.

5. ¿Qué tipo de evaluación se aplica al trabajador de la Municipalidad?

Según la entrevista al Gerente de Recursos Humanos asevera que el tipo de evaluación que se aplica a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta es el tipo de evaluación de 180°, por lo que este tipo de evaluación lo realizan el área de Talento Humanos y la Gerencia de Administración. Eso nos da entender que el área del Talento Humano está utilizando métodos tradicionales de evaluación al trabajador.

4.4 Análisis FODA

El análisis FODA pretende capitalizar las fortalezas para conocer, aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades para poder establecer una propuesta 360° que permita mejorar el sistema de evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Anta.

Tabla 11*Análisis FODA*

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal cuenta con una formación técnica y universitaria ➤ Buena coordinación de trabajo en equipo ➤ Capacidad para formular soluciones ante cualquier problema ➤ Amplio conocimiento y experiencia para el asumir el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tráfico de influencias que impiden la correcta selección del personal. ➤ Constante rotación del personal ➤ Falta de capacitación en manejo tecnológico y uso de aplicativos ➤ Incumplimiento del MOF en el perfil de puestos ➤ Bajo nivel de equipamiento, falta de modernización tecnológico e informático y una inadecuada instalación de cableo de internet
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de la plataforma SIGA MEF ➤ Existencia de programas de capacitación, asistencia técnica y organismos públicos (MEF, CEPLAN Y MINDES) ➤ Implementación de un sistema de evaluación ➤ Políticas de estado orientadas al mejoramiento: eficiencia, eficacia, calidad de servicios y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconfianza y falta de credibilidad de parte de la sociedad hacia los trabajadores ➤ Recorte de presupuesto para talleres de capacitación ➤ Falta de transparencia en la información ➤ Ingreso del trabajador por recomendación y/o cuestiones políticas

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del análisis FODA.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA

La evolución del desempeño es un proceso en la gestión del talento humano, mediante el cual las personas pueden medir sus capacidades y competencias para identificar sus áreas de mejora y sus posibilidades de desarrollo permitiendo a la organización una gestión más eficiente de las personas.

La evaluación del desempeño aplica un conjunto de técnicas, métodos e instrumentos que miden, comparan y analizan el rendimiento de los empleados en función de los objetivos, metas y estándares predefinidos, mejorando el desempeño y contribución al crecimiento y éxito de la organización. Las razones de la importancia de la evaluación del desempeño se detallan a continuación:

- Proporciona a los empleados una retroalimentación objetiva sobre su rendimiento, identificando sus fortalezas y debilidades y tomar medidas de mejora.
- Proporcionan a los empleadores información importante para la toma de decisiones relacionadas con la modificación de estructura organizativa, asignación de funciones y la elaboración del Presupuesto Analítico del Personal.
- Ayudar a identificar problemas en el lugar de trabajo vinculados a la comunicación, conflictos entre equipos y liderazgo.
- Asegura que los trabajadores laboren en dirección hacia los objetivos y metas trazadas por la entidad, promoviendo la cohesión y la alineación de los esfuerzos individuales con el Plan Estratégico Institucional.

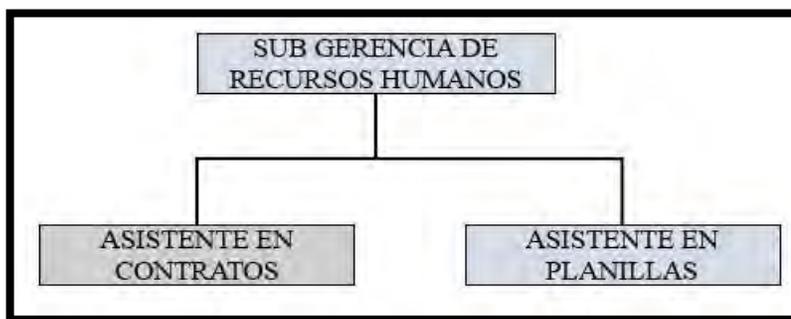
El método de evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño avanzado en el cual los empleados son evaluados por diversas personas en su entorno laboral, incluyendo jefes, colegas, subordinados y clientes internos. Esto garantiza que, cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la confiabilidad del sistema de evaluación.

5.1 Diagnóstico de la sub gerencia de recursos humanos (situación actual)

A partir de los primeros hallazgos de la encuesta, análisis FODA, análisis documental del (Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación del Personal y la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Anta), se identificó la falta de un puesto laboral perteneciente a la Sub Gerencia de Recursos Humanos, que actualmente se encuentra con tres puestos laborales quienes con llevan todo el funcionamiento.

Figura 47

Situación actual de la sub gerencia de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta

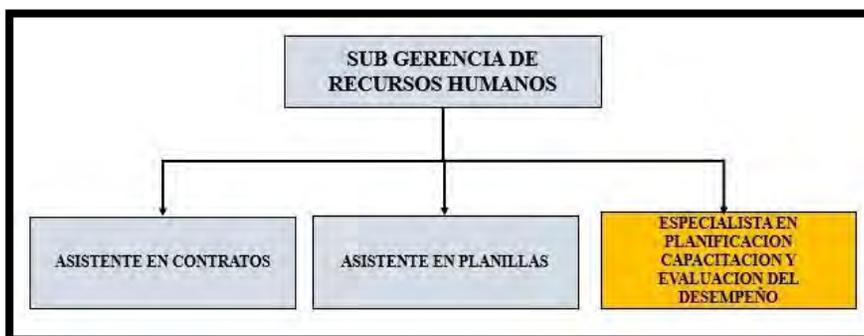
5.2 Sub gerencia de talento humano (situación propuesta)

El éxito de cualquiera entidad pública en lograr las metas propuestas mediante el trabajador idóneo depende básicamente de la correcta administración de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, respecto al análisis documental del MOF, CAP y la estructura orgánica se recomienda incluir un puesto laboral de un especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño quien efectuara funciones y responsabilidades propias del puesto para mejorar la

eficiencia, eficacia, sentido de pertenencia de los trabajadores, como también planificar y ejecutar las evaluaciones del desempeño a cada trabajador para poder conocer su talento, habilidades, competencias genéricas y específicas para emplear en un puesto adecuado.

Figura 48

Situación propuesta de la sub gerencia de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta

5.3 Unidad responsable

La Sub Gerencia de Recursos Humanos es la unidad responsable del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y programación de métodos de evaluación; el cual esta correcta realización conlleva a mantener un potencial en el trabajador para el logro de sus actividades.

5.3.1 Perfil de puestos de la sub gerencia de recursos humanos

La Sub Gerencia de Recursos Humanos está conformado por el jefe de Recursos Humanos, especialista en planillas, especialista en contratos y especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño que a continuación detallo sus descriptivos y perfil de puestos.

A. Propuesta de perfil del cargo de jefe de recursos humanos

Se diagnosticó el perfil de puesto del jefe de recursos humanos según el Manual de Organización y Funciones como también se realizó múltiples revisiones de las mejores entidades públicas en gestión de recursos humanos lo cual se propuso añadir funciones y conocimientos.

Tabla 12

Propuesta del perfil de puesto del jefe de RRHH

PROPUESTA DEL PERFIL DE PUESTO	
IDENTIFICACIÓN	ORGANIGRAMA
<p>Cargo: Jefe de recursos humanos</p> <p>Cargo jefe inmediato Gerencia de Administración y Finanzas</p> <p>Área: Apoyo</p> <p>Resumen del cargo Generar estrategias para atraer y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura del servicio al ciudadano</p>	<pre> graph TD A[Gerencia de Administración y Finanzas] --- B[Jefe de Recursos Humanos] </pre>
FUNCIONES	
ACTUAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular lineamientos para el desarrollo del plan de recursos humanos (reglamentos, manuales de procedimiento y/o directivas en particular sobre algún sub sistema) ➤ Gestionar los perfiles de puesto de manera sostenida como soporte de los demás sub sistemas y actividades del área. ➤ Administración del proceso de incorporación, ejecución de concursos públicos e inducción del personal ➤ Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal ➤ Administrar el sistema de compensación y beneficios (remuneraciones y pensiones) ➤ Desarrollar actividades orientadas al bienestar del personal y al mejoramiento del clima y cultura organizacional. ➤ Supervisar los procesos de administración de personal, control de asistencia, incidencias, legajos de personal, sanciones) ➤ Aplicar de ser el caso estrategias de conciliación y negociación colectiva ➤ Gestionar y monitorear el presupuesto para cada sub sistema, incluye la elaboración del presupuesto analítico del personal (PAP) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y coordinar los a formulación de documentos técnicos normativos, como el presupuesto Analítico de Personal (PAP) y otros de la Municipalidad, así como actualizar los mismos ➤ Revisar, aprobar y visar, según sea el caso, las resoluciones, normas técnicas y administrativas y la planilla única de pagos; así como emitir constancias e informes respectivos de las mismas en el ámbito de su competencia. ➤ Administración del proceso de incorporación, ejecución de concursos públicos e inducción del personal ➤ Aplicar de ser el caso estrategias de conciliación y negociación colectiva ➤ Ejecutar y evaluar el fiel cumplimiento del procedimiento de préstamos administrativos ➤ Promover la formulación del código de ética del servidor municipal. ➤ Coordinar y controlar la aplicación de normas, reglamento interno de trabajo, procedimientos y disposiciones vigentes y hacer cumplir las mismas en los diferentes órganos de la Municipalidad.

COMPETENCIAS		
+ Competencias asertivas	+ Iniciativa	+Responsabilidad
+ Capacidad de resolver problemas	+ Organización	+ Trabajo en equipo
+ Proactivo		
CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE PARA EL CARGO		
ACTUAL	PROPUESTA	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de la gestión municipal ➤ Manejo de paquetes informáticos ➤ Manejo de sistemas administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeamiento estratégico de Recursos Humanos ➤ Conocimiento de SIAF, PDT Plame y AFP net ➤ Derecho Laboral y Ley del Servicio Civil ➤ Manejo T- REGISTRO ➤ Gestión pública 	
EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia laboral no menor a 5 años en actividades de supervisión, ejecución y proceso de administración de recursos humanos y 02 años en cargos de responsabilidad ➤ Instrucción académica: título profesional universitario colegiado y habilitado (contador público, abogado, licenciado en administración o carreras afines). 		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta

B. Propuesta de perfil del cargo de asistente en contratos

Se diagnosticó el perfil de puesto del asistente en contratos según el Manual de Organización y Funciones como también se realizó múltiples revisiones de las mejores entidades públicas en gestión de recursos humanos lo cual se propuso añadir funciones y conocimientos.

Tabla 13

Propuesta del perfil de puesto de asistente en contratos

PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTO	
IDENTIFICACION	ORGANIGRAMA
Cargo: Asistente en contratos Cargo jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos Area: Apoyo	
Resumen del Cargo	
Ejecucion de actividades especializadas en la unidad de Recursos Humanos	
FUNCIONES	
ACTUAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar contratos en Decreto Legislativo 1057 y contratos bajo la modalidad de servicio personal. ➤ Brindar asistencia al jefe de Recursos Humanos en las funciones propias del Area. ➤ Procesar y registrar la fase compromiso a través del SIAF de las planillas de las diferentes modalidades. ➤ Proyectar la programación presupuestaria trimestral, semestral y anual. ➤ Apoyar en la formulación y procesamiento de planillas ➤ Proyectar información estadístico y dinámico del personal en forma sistemático. ➤ Atender requerimientos judiciales de la oficina de Asesoría Jurídica, Procuraduría y policía Municipal. ➤ Controlar y supervisar el cumplimiento de las horas afectivas de cada servidor de acuerdo de las disposiciones legales y administrativas vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesar y registrar la fase de compromiso a través de SIAF de las planillas por diferentes modalidades (Nombrados, permanentes, servicios personales, obras, dietas y otros. ➤ Proyectar la programación presupuestaria trimestral, semestral y anual. ➤ Apoyar en la formulación y procesamiento de planillas ➤ Controlar y supervisar el cumplimiento de las horas de trabajo ➤ Atender requerimientos judiciales de la oficina de Asesoría Jurídica, Procuraduría y policía Municipal. ➤ Elaborar contratos en Decreto Legislativo 1057 ➤ Efectuar las notificaciones de inclusiones y exclusiones de los trabajadores ➤ Realizar todo el proceso de ingreso y salida de personal.
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias asertivas - Iniciativa - Responsabilidad - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Capacidad de resolver problemas - Organización - Proactivo
CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE PARA EL CARGO:	
ACTUAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación y/o especialización en materia del sistema de personal. ➤ Manejo de paquetes informáticos de la oficina o equivalente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de los regímenes laborales del decreto legislativo N° 276, 728 y 1057. ➤ Control previo de remuneraciones ➤ Ley servir ➤ Legislación laboral ➤ Conocimiento AFP net ➤ Conocimientos de ofimática
EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO	
Experiencia laboral no menor a 3 años en actividades de supervisión, ejecución y proceso de administración de recursos humanos.	
Instrucción académica: título profesional (contador público, abogado, licenciado en administración o carreras afines).	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta.

C. Propuesta de perfil del cargo de asistente en planillas

Se diagnosticó el perfil de puesto del asistente en planillas según el MOF como también se realizó múltiples revisiones de las mejores entidades públicas en gestión de recursos humanos lo cual se propuso añadir funciones y conocimientos.

Tabla 14

Propuesta del perfil de puesto de asistente en planillas

PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTO		
IDENTIFICACION	ORGANIGRAMA	
Cargo: Especialista en planillas Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos Unidad Orgánica: Apoyo	<pre> graph TD A[Jefe de Recursos Humanos] --> B[Asistente en Planillas] </pre>	
Resumen del Cargo		
Elaboración de planillas de remuneraciones y liquidaciones de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.		
FUNCIONES		
ACTUAL	PROPUESTA	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesar e integrar a través del sistema de personal (SISPER). ➤ Mantener actualizado el PEA (Población Económicamente Activa) ➤ Apoyar en la formulación de las actas, monitoreo y seguimiento de los expedientes. ➤ Realizar el seguimiento y procesamiento a través del sistema integrado de la Administración financiera para gobiernos locales SIAF. ➤ Proyectar convenios interinstitucionales en coordinación con el área de bienestar social. ➤ Apoyar en la formulación de las actas y seguimiento de los expedientes entre otros correspondientes a la comisión de administración ➤ Emitir boletas de pago de haberes a través del SISPER, del personal activo, obrero, etc. ➤ Evaluar los documentos fuentes sustentatorios a afectos del reconocimiento de créditos devengados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de tareas de personal de inversión. ➤ Elaboración y procesamiento de planillas mensuales de remuneraciones de los regímenes laborales del decreto legislativo N° 276, 728 y 1057 ➤ Entrega de boletas de remuneraciones ➤ Elaboración de liquidación de beneficios sociales ➤ Elaboración de planillas de pensiones ➤ Elaboración de informes técnicos de remuneraciones ➤ Registro de beneficios, descuentos y subsidios. ➤ Actualización del T-Registro (altas y bajas de titulares y derechos habientes) ➤ Emisión de constancia de pagos y descuentos ➤ Emisión de certificado de retención de cuarta y quinta categoría ➤ Registro de afiliaciones en AFP NET. ➤ Emisión de planilla de pago de aportes provisionales ➤ Registro de declaración en el PDT PLAME 	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> - Competencias asertivas - Responsabilidad - Organización - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Capacidad de resolver problemas - Proactivo 	

CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE PARA EL CARGO:	
ACTUAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación y/o especialización en materia del sistema de personal. ➤ Manejo de paquetes informáticos de la oficina o equivalente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de recursos humanos, remuneraciones y beneficios sociales. ➤ Legislación laboral ➤ PDT PLAME ➤ AFP NET ➤ Planillas ➤ Liquidaciones
EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia laboral en general no menor a 02 años ➤ Experiencia laboral en gestión pública a fines al cargo no menor de 01 año 	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta

D. Propuesta de perfil del cargo de especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño

Se realizó múltiples revisiones de las mejores entidades públicas en gestión de recursos humanos lo cual se propuso añadir funciones y conocimientos.

Tabla 15

Propuesta del perfil de puesto de especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño

PROPUESTA DEL PERFIL DE PUESTO		
IDENTIFICACIÓN	ORGANIGRAMA	
Cargo: Especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos Unidad Orgánica: Apoyo Resumen del cargo Planificación, capacitación y evaluación del desempeño	<pre> graph TD A[Jefe de Recursos Humanos] --- B[Especialista en Planificación, capacitación y evaluación del desempeño] </pre>	
FUNCIONES		
PROPUESTA		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el plan anual de capacitaciones ➤ Formular proyectos de directivas internas para el manejo y capacitación del personal. ➤ Coordinar logística de cursos de capacitaciones ➤ Aprobar la programación constante en el plan anual de las Evaluaciones del Desempeño del personal. ➤ Planificar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal ➤ Apoyar en los procedimientos de los términos de referencia y procesamiento de las actas de los procesos de selección de la comisión evaluadora. ➤ Dirigir y supervisar los procesos de evaluación, selección y registro de personal capacitación, remuneraciones y bienestar, así como participar de la formulación de la política del personal de la Municipalidad. ➤ Ejecutar y supervisar la administración de los legajos y escalafón del personal de la Municipalidad; así como los procesos técnicos de clasificación, selección, promoción, evaluación y bienestar de personal. ➤ Programar actividades culturales, educativas, artísticas, recreativas y deportivas, que refuercen la identidad del trabajador con la Municipalidad. Programar y dirigir programas de salud ocupacional con el propósito de prevenir todo daño derivado de las condiciones de trabajo. Elaborar y proponer actividades de asistencia médica y servicio social para los trabajadores y su familia. 		
COMPETENCIAS		
+ Competencias asertivas	+ Iniciativa	+ Responsabilidad
+ Capacidad de resolver problemas	+ Organización	+ Trabajo en equipo
+ Proactivo		
CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE PARA EL CARGO		
PROPUESTA		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de recursos humanos, remuneraciones y beneficios sociales. ➤ Derecho Laboral y Ley del Servicio Civil ➤ PDT PLAME ➤ AFP NET ➤ Planillas ➤ Liquidaciones 		
EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia laboral en general no menor a 02 años ➤ Experiencia laboral en gestión pública a fines al cargo no menor de 01 año ➤ Instrucción académica: grado de bachiller o título universitario de la carrera de Contabilidad, Administración, derecho o carreras afines. 		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta.

5.4 Grupo de personas evaluadas

De acuerdo al organigrama de la Municipalidad Provincial de Anta los niveles que se tomó en cuenta para la evaluación del desempeño 360° a los directivos, mando medio, administrativos y operarios como se detalla en el siguiente.

Tabla 16

Grupo de personas evaluadas

1. Órganos de Alta Dirección
Alcaldía
Gerencia Municipal
2. Órganos de Defensa Judicial
Oficina de procuraduría municipal
3. Órganos de Control
Oficina de control institucional
4. Órganos de Asesoramiento
Gerencia de Asesoría Legal
Gerencia de Planeamiento, Racionalización y Presupuesto
4.2.1 Sub Gerencia de Presupuesto por Resultados
4.2.2 Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización
4.2.3 Sub Gerencia de Tecnología de Información
4.2.4 Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones
Gerencia de Estudios y Proyectos
4.3.1 Unidad formuladora
Gerencia de Supervisión, Evaluación, Liquidación y Transferencia de inversiones
5. Órganos de Apoyo
Oficina de Secretaria General
5.1.1 Unidad de Trámite documentario
5.1.2 Unidad de Archivo Central
Oficina de Imagen Institucional y Comunicaciones
Oficina de Gestión de Riesgos de Desastres
Oficina de Ejecución Coactiva
Gerencia de Administración y Finanzas
5.5.1 Sub Gerencia de Contabilidad
5.5.2 Sub Gerencia de Tesorería
5.5.3 Sub Gerencia de Recursos Humanos
5.5.4 Sub Gerencia de Logística
5.5.5 Patrimonio
5.5.6 Almacén
Gerencia de Administración Tributaria
5.6.1 Sub Gerencia de Registro y Determinación Tributaria
5.6.2 Sub Gerencia de Fiscalización y Recaudación Tributaria

1. Órganos de Línea	
6.1	Gerencia de Infraestructura
6.1.1	Sub Gerencia de Mantenimiento de Infraestructura
6.1.2	Sub Gerencia de Equipo Mecánico y Maestranza
6.2	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
6.2.1	Sub Gerencia de Planeamiento Urbano y Acondicionamiento rural
6.2.2	Sub Gerencia de Fiscalización, Catastro y Control Urbano
6.3	Gerencia de Desarrollo Social y Humano
6.3.1	Sub Gerencia de Educación, Deporte Juvenil, Recreación y Liderazgo
6.3.2	Sub Gerencia de Derechos de las Poblaciones Vulnerables e Inclusión Social
6.3.3	Sub Gerencia de Programa Social y Registro Civil
6.3.4	Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana y Participación Ciudadana
6.4	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios de Saneamiento Rural
6.4.1	Sub Gerencia de Saneamiento Ambiental
6.4.2	Sub Gerencia de Gestión Ambiental
6.5	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Servicios Municipales
6.5.1	Sub Gerencia de Desarrollo Agropecuario, Rural, Promoción de MYPES y Turismo
6.5.2	Sub Gerencia de Mercados, Camal, Cementerio y Policía Municipal
6.6	Gerencia de Transito y Seguridad Vial
6.6.1	Sub Gerencia de Regulación, Autorización de Transporte y Transito
6.6.2	Sub Gerencia de Seguridad Vial y Fiscalización del Transporte
2. Órganos Descentralizados	
7.1	Instituto Vial Provincial – IVP
7.2	Unidad de Gestión Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento UGEPS

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Municipalidad Provincial de Anta

5.5 Planificación de la evaluación 360°

Se sugieren las siguientes etapas para llevar a cabo una evaluación de desempeño de 360° a las distintas Gerencias y Sub Gerencias de la Municipalidad:

Primera Fase

- El Gerente Municipal debe dar su aprobación para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño 360° a los empleados de la Municipalidad Provincial de Anta.
- Dar a conocer la información a todos los trabajadores acerca del proceso de evaluación de desempeño de 360°, dando a conocer los objetivos, factores a evaluarse, uso de los resultados y el porqué de su aplicación.

- Determinar una calendarización anual para llevar a cabo las diversas actividades, que componen el proceso de evaluación del desempeño 360°.

Segunda Fase

- Elaborar el instrumento de evaluación del desempeño 360° para los diferentes niveles de cargo de la Municipalidad Provincial de Anta.
- Establecer la escala de puntuación y los criterios de evaluación que se utilizarán para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Tercera Fase

- Se enviará a todos los trabajadores por correo electrónico los formularios para realizar la evaluación en un ángulo de 360°.
- El responsable de planificación, capacitación y evaluación del desempeño deberá realizar el seguimiento y exigir el cumplimiento dentro de las fechas programadas para desarrollar la evaluación de desempeño 360°.
- Los evaluadores completarán sus respectivas evaluaciones en la plataforma virtual a través del correo electrónico y notificarán al responsable de la evaluación del desempeño cuando hayan terminado sus evaluaciones dentro del plazo establecido.

Cuarta Fase

- El especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño verificará que todos los trabajadores realizaron sus evaluaciones correspondientes.
- Se procede a examinar la data de la evaluación para identificar individualmente y por área a aquellos que necesitan atención, apoyo y/o capacitación.
- Se debe presentar al Gerente General un informe conciso, coherente y visual que resuma los resultados obtenidos por la Subgerencia de Recursos Humanos.

- Es fundamental elaborar un plan de mejoras para aquellos trabajadores cuyo desempeño se encuentra por debajo de lo requerido, utilizando como base las debilidades identificadas en los resultados de la evaluación.

5.6 Políticas

- Es responsabilidad de todos los trabajadores en puestos de jefatura garantizar una supervisión continua del rendimiento de las funciones del personal a su cargo, sin embargo, deberán ser evaluadas mediante cuestionarios semestralmente para tener conocimiento, analizar y toma de decisiones por parte de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.
- La evaluación del desempeño 360° se utilizará como información para implementar programas de compensación salarial con el fin de confirmar o remover cargos, y para identificar las causas que conducen a las mejores prácticas.
- Los trabajadores nuevos que tengan menos de dos meses de trabajar en la Municipalidad Provincial de Anta no serán evaluados.
- El plazo máximo permitido para completar y entregar la Evaluación de Desempeño 360° a la Subgerencia de Recursos Humanos es de 10 días hábiles. En caso de no cumplir con este plazo, el trabajador será sancionado de acuerdo con las regulaciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo de la Municipalidad.
- El trabajador público que no muestre mejoras en sus tareas y no logre cumplir con las actividades después de que la Municipalidad Provincial de Anta haya realizado talleres de capacitación durante dos períodos consecutivos, debe ser despedido de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo y el Código. de Trabajo.

5.7 Periodo de evaluación

Se sugiere que la evaluación del desempeño 360° se realiza dos veces al año, considerando el primer semestre de enero a junio y el segundo de julio a diciembre del año 2023.

5.8 Escala de medición y calificación

Una escala de medición nos permite medir al trabajador denominando ciertos conocimientos, habilidades o competencias que son necesarias para realizar sus funciones en la que se utilizó la escala de Likert.

Tabla 17

Escala de medición y calificación

MEDICIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
No cumple las expectativas	1	0 a 20% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	2	21 a 38% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	3	39 a 59% de cumplimiento
Cumple las expectativas	4	60 a 80% de cumplimiento
Supera las expectativas	5	100% o más de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia en base a la escala de medición.

El objetivo de la propuesta es evaluar las competencias genéricas como son: el liderazgo, compromiso, iniciativa, puntualidad, responsabilidad, entusiasmo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva, toma de decisiones, consecución de objetivos, orientación a resultados y servicios; como también las competencias específicas: conocimiento del puesto, cumplimiento de normas, adaptabilidad a los cambios del entorno, innovación y creatividad, planificación y organización, resolución de problemas y uso de tecnología.

**Cuestionario para la evaluación del desempeño 360° de la Municipalidad Provincial
de Anta – 2023**

Figura 49

Cuestionario propuesto de evaluación del desempeño 360°

DATOS DE IDENTIFICACION DEL TRABAJADOR MUNICIPAL	
Apellidos y Nombres del evaluado	
Cargo	
Gerencia a la que pertenece	

Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta.

- 1 - No cumple las expectativas
- 2 - Cumple parcialmente las expectativas
- 3 - Cumple la mayoría de las expectativas
- 4 - Cumple las expectativas
- 5 - Supera las expectativas

En los cuadros vacíos, coloque una X para indicar el criterio que mejor describe la posición del empleado público. Lea y analice detenidamente antes de responder.

I. Competencias a nivel directivo y mando medio

El instrumento de evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral a base de las competencias genéricas y específicas al personal directivo y mando medio, por lo que se propone aplicar la evaluación en 360°, serán evaluados por el personal administrativo, operarios, compañeros de la misma línea de trabajo y su jefe inmediato superior.

COMPETENCIAS GENERICAS		1	2	3	4	5
1	Liderazgo: Capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas para alcanzar los objetivos institucionales.					
2	Trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse y colaborar con otros, formar parte de un equipo con la misma oficina o con otras de la Municipalidad, con el propósito de alcanzar los objetivo y el logro de las metas.					
3	Comunicación Asertiva: Capacidad de saber expresar, escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara, directa y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.					
4	Toma de decisiones: Capacidad para conocer y analizar diversas situaciones, los recursos disponibles y su impacto en la Municipalidad y la sociedad, para luego tomar decisiones adecuadas orientadas al logro de objetivos institucionales.					
5	Consecución de objetivos: Capacidad para obrar con firmeza y dirección en la ejecución de las metas. Demuestra perseverancia y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo.					
6	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los objetivos y metas institucionales dentro los plazos establecidos					
Competencias específicas		1	2	3	4	5
7	Conocimiento del puesto: Capacidad para poner en práctica los conocimientos relacionados con su profesión y su área de trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar sus conocimientos en las nuevas funciones del puesto a desempeñar.					
8	Cumplimiento de normas: Capacidad de conocer y obedecer las normativas, reglamentos y directivas definidos por la Municipalidad aplicables para el correcto desempeño.					
9	Adaptabilidad a los cambios del entorno: capacidad de aprendizaje, aplicar los conocimientos a los nuevos cambios que surgiera en la oficina como delegar funciones y autoridad promoviendo el cumplimiento de las metas					
10	Innovación y creatividad: Capacidad para generar ideas imaginativas y desarrollarlas para lograr con ellas soluciones a problemas.					
11	Planificación y organización: Capacidad para proyectarse eficaz y eficientemente en el área de su competencia, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas, mediante el seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas, para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.					
12	Resolución de problemas: capacidad de identificar y analizar los hechos y la información según la importancia para solución y alcance de los objetivos.					

II. Competencias a nivel técnico y administrativo

El instrumento de evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral a base de las competencias genéricas y específicas al personal técnico administrativo, por lo que se propone aplicar la evaluación en 360°, serán evaluados por personal directivo, mando medio, operarios y compañeros de la misma línea de trabajo.

COMPETENCIAS GENERICAS		1	2	3	4	5
1	Compromiso: Capacidad para sentirse comprometido con la Municipalidad, la oficina y los objetivos que se persigue.					
2	Responsabilidad: Capacidad que demuestra el grado de cumplimiento consciente de las funciones, responsabilidades, compromisos y obligaciones de su labor asignado, cuidado de los recursos disponibles y la respuesta oportuna y eficaz para la obtención del logro de los objetivos.					
3	Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente y proponer nuevas acciones y solucionar problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la municipalidad y/o la sociedad.					
4	Relaciones interpersonales: Capacidad para mantener relaciones laborales y personales con subalternos, compañeros, jefes y usuarios en general de forma adecuada y constructiva					
5	Trabajo en equipo: Capacidad para relacionarse y colaborar con otros, formar parte de un equipo con la misma oficina o con otras de la Municipalidad, con el propósito de alcanzar los objetivo y el logro de las metas.					
6	Orientación de servicio: Capacidad para actuar amablemente al momento de atender las necesidades del usuario, generando confianza y satisfacción					
Competencias específicas		1	2	3	4	5
7	Conocimiento del puesto: Capacidad para poner en práctica los conocimientos relacionados con su profesión y su área de trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar sus conocimientos en las nuevas funciones del puesto a desempeñar.					
8	Cumplimiento de normas: Capacidad de conocer y obedecer las normativas, reglamentos y directivas definidos por la Municipalidad aplicables para el correcto desempeño.					
9	Adaptabilidad a los cambios del entorno: capacidad de aprendizaje, aplicar los conocimientos a los nuevos cambios que surgiera en la oficina promoviendo el cumplimiento de las metas					
10	Innovación y creatividad: Capacidad para generar ideas imaginativas y desarrollarlas para lograr con ellas soluciones a problemas.					
11	Uso de tecnología: Utiliza de forma responsable y ética el acceso a la información, archivo de datos y la creación de documentos. Maneja de forma adecuada los equipos electrónicos (impresoras, computadora e internet)					
12	Resolución de problemas: capacidad de identificar y analizar los hechos y la información según la importancia para solución y alcance de los objetivos.					

III. Competencias a nivel operario

El instrumento de evaluación tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral a base de las competencias genéricas y específicas al personal operario, por lo que se propone aplicar la evaluación en 360°, serán evaluados por personal directivo, mando medio, administrativo y compañeros de la misma línea de trabajo.

COMPETENCIAS GENERICAS		1	2	3	4	5
1	Puntualidad: Disciplina de estar a tiempo para desarrollar las actividades de acuerdo a la planificación brindada por el jefe inmediato.					
2	Responsabilidad: Capacidad que demuestra el grado de cumplimiento de sus deberes y tareas asignadas para la obtención de los resultados esperados por la oficina .					
3	Comunicación: Capacidad de expresarse con claridad, a tiempo y en forma precisa, así como la capacidad para escuchar de manera activa					
4	Iniciativa: Capacidad de iniciar un trabajo u acción sin ser persuadido por alguien más.					
5	Entusiasmo: se esfuerza para desempeñar con interés su trabajo y alcanzar los objetivos para el logro de la meta. Se siente cómodo y satisfecho con los resultados que presenta					
6	Trabajo en equipo: colabora con los demás, forma parte de un grupo y trabaja con entusiasmo. Tiene expectativas positivas respecto a los demás, comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo					
Competencias específicas		1	2	3	4	5
7	Conocimiento del puesto: Capacidad para poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas en su trabajo y ejecutar sus conocimientos en las nuevas tareas asignadas.					
8	Cumplimiento de normas: Capacidad de conocer y cumplir las normativas, reglamentos y directivas definidos por la Municipalidad aplicables para el correcto desempeño.					
9	Adaptabilidad a los cambios del entorno: capacidad de aprendizaje, aplicar los conocimientos a los nuevos cambios que surgiera en el trabajo promoviendo el cumplimiento de los objetivos y metas.					
10	Innovación y creatividad: Capacidad para generar ideas imaginativas y desarrollarlas para lograr con ellas soluciones en el trabajo.					
11	Uso de tecnología: Maneja de forma adecuada los equipos y maquinarias (excavadoras, martillos neumáticos, Camión de basura etc.)					
12	Resolución de problemas: Capacidad de identificar y analizar los hechos, enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionar.					

Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta.

5.9 Costo de la propuesta

En el presupuesto se establecen los gastos asociados directa e indirectamente con cada una de las etapas que conforman la evaluación del desempeño 360°. Además, se han estimado los costos específicos de cada fase en base a la información recopilada, incluyendo los costos previstos de los materiales que se utilizarán durante el proceso de evaluación.

Tabla 18

Costo de la propuesta de evaluación del desempeño 360°

N°	CONCEPTO	DETALLE	COSTO
		Cañón multimedia	1500.00
1	Capacitación	Laptop	2000.00
		Materiales de escritorio	300.00
2	Elaboración del instrumento	Plataforma virtual	500.00
3	Ejecución del instrumento	Transporte	200.00
4	Procesamiento del instrumento	Charlas	500.00
		Insumos de oficina	1000.00
		Escritorio, computadora e impresora	4500.00
5	Gastos del personal propuesto	Remuneración sujetos a descuentos de ley	33,600.00
TOTAL			S/ 44,100.00 Anual

Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta.

CONCLUSIONES

Primera. Con la propuesta se plantea realizar un plan de evaluación de desempeño 360° para la Municipalidad Provincial de Anta teniendo en cuenta los instrumentos de gestión como el Manual de Organización y funciones; que tiene deficiencia en la gestión del talento humano que hace falta de un trabajador encargado en planificación, capacitación y evaluación de desempeño laboral.

Segundo: El sistema de evaluación del desempeño actual se encuentra en un porcentaje regularmente bueno de 51.22% por lo cual se debería tomar mayor énfasis en mejorar la eficiencia, eficacia, calidad de servicio y el uso adecuado de los recursos de la Municipalidad Provincial de Anta para obtener una mayor aceptación técnico/profesional del personal directivo y la misma población por el cumplimiento de las metas propuestas.

Tercera. El perfil de competencias, se encuentra en un nivel “bueno” con un 76.83% según la manifestación de los encuestados, sin embargo, presenta una tendencia positiva ya que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta en su gran mayoría si poseen las competencias genéricas y específicas el cual es de mucha importancia para desarrollar las actividades dentro de su oficina y como también el cumplimiento del Reglamento de organización y funciones.

Cuarto. El método de evaluación del desempeño basado en características, el 50% de los encuestados manifiestan que la iniciativa, confiabilidad y la comunicación entre directivos, mando medio, administrativos y operarios es cordial, aparentemente la gestión tiene un buen clima laboral, como también existen procesos que no son evidenciados y que perjudican en las actividades como son las demoras en las oficinas de Presupuesto y Abastecimiento.

RECOMENDACIONES

Primera. Al Sub Gerente de Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Anta se recomienda incluir un puesto laboral de un especialista en planificación, capacitación y evaluación del desempeño para implementar un plan de evaluación del desempeño 360°, conocer el nivel de profesionalismo y técnico de los trabajadores y mejorar el desempeño laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Anta.

Segunda. Se sugiere, que, a través de la Gerencia de planeamiento, racionalización y presupuestos la asignación de recursos para realizar talleres de capacitación sobre el uso adecuado de los recursos de la Municipalidad Provincial de Anta, calidad de servicio que se debe brindar a los usuarios, el uso eficiente de los recursos y la eficacia.

Tercera. Respecto al perfil de competencias, se recomienda que la Sub Gerencia de Talento Humano realice la revisión de los Curriculum Vitae exhaustivamente de acuerdo al perfil de puestos detallados en el Manual de Organización y Funciones y que esta conllevara de forma positiva al cumplimiento de las actividades, objetivos y metas, haciendo de esta manera que el nivel de ejecución presupuestal se incremente.

Cuarta. Respecto al análisis del método de evaluación del desempeño basado en características se recomienda realizar talleres de capacitación mensuales, sesiones de coaching, reuniones, feedback, para mejorar la comunicación, confiabilidad, la iniciativa y con todo esto el trabajador este presto a contribuir en el intercambio de ideas e interactúen sin esa dificultad de poder relacionarse con el personal directivo, mando medio, administrativos y operarios y así llevar como resultado en el trabajo en equipo y el logro de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C., & Aliaga, K. (2017). *Modelo de evaluación de 360° para el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa Sedapal* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622921/Acosta_rc.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal* (Primera ed). Red tercer milenio S.C. <https://www.coursehero.com/file/94324300/administraci%C3%93n-de-personalpdf/>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Ediciones Granica. <https://books.google.com.gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2012). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo Profesional debe Conocer*. Ediciones Granica. https://books.google.com.pe/books/about/50_Herramientas%20de-Recursos-Humanos-que.html?id=oyffaaaaqbaj&redir-esc=y
- Almeida, M. (2019). *Propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19281>
- Álvarez, E., Gómez, J., & Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral Chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral / organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), 113-133. <https://www.redalyc.org/pdf/208/20811109.pdf>
- Benitez, E. (2012). *Aplicaciones Informaticas*. <http://mundogeek.net/archivos/2009/10/28/las-10-aplicaciones-de-software-libre-mas-populares/>
- Bohhlander, G., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Learning Editores. <file:///c:/users/usuario/downloads/administracion%20de%20recursos%20humanos.pdf>
- Bolaños, K. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública* (Primera ed.). Neva studio S.A.C. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/manual-para-la-atencion-a-la-ciudadania.pdf>
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bb0ea741-8963-4bd7-92b7->

0a7b7cea6738/content

- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. <https://biblioteca.udet.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8075>
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo* [Tesis de posgrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/casallastorresdiegofernando2016.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana, S. A. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos; El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Condori, C., & Deza, R. (2019). *Evaluación del desempeño 360° en Entidad financiera "MIBANCO", Arequipa 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa] <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/371b48d3-f411-4287-bace-91c8aed290b4/content>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (Segunda ed.). Ecoediciones. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/492251365e77d2fdac15f3acee285e21.pdf>
- Cusihuaman, N. (2021). *Clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, provincia de Anta, departamento del Cusco* [Tesis de pregrado, Universidad Contiental]

- https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12028/1/IV_FCE_319_TSP_Cusihu_aman_Manaccasa_2021.pdf
- De Febres, R. (2007). El valor de la responsabilidad. *Revista educación en valores*, 1(7), 119-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090190>
- Esteves, A., Paredes, R., Calcina, C., & Yapuchura, C. (2020). Habilidades Sociales en adolescentes y Funcionalidad Familiar. *Comuni@cción*, 11(1), 16-27. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.392>
- García, A., & Urdaneta, K. (2013). *Estrategias de Compensación Laboral para mejorar el desempeño del personal adscrito a la Empresa Alferca Zulia II, C.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Gregorio Hernández] <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2014/07/estrategias-de-compensacion-laboral-para-mejorar-el-desempeno.pdf>
- González, V., & González, R. (2008). Competencias Genericas y Formacion Profesional: Un Análisis Desde la Docencia Universitaria. *Iberoamericana de Educacion*, 1(47), 185-209. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie47a09.pdf>
- Hernández, R., & Fernández, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Interamericana Editores. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Huillca, J. (2017). *Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.* [Tesis de pregrado, Universidad Andina Del Cusco.] https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2160/Jhon_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010.* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato] <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jiménez, Y., González, M., & Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10(53), 43-53. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420770003.pdf>
- Jiménez, Y., Viltres, B., & Lainé, N. (2015). Diseño del perfil por competencias laborales de un

- cargo en una empresa comercial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1(12), 1-15.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8565494>
- Jurídica, S. P. (2020). (2020, 22 de mayo). Publicacion Oficial - Diario El Peruano
<https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/RSP-001-2020-SERVIR-TSC.pdf>
- Mababu, R. (2018). Análisis empírico del impacto de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 1(427), 219-252. <https://doi.org/https://doi.org/10.51302/rtss.2018.1512>
- Martínez Chávez, V. M. (1998). *Diagnóstico administrativo* (2nd ed.). Editorial Trillas.
<https://bib.ubp.edu.ar/bib/17499>
- Mendoza, A., & Mosquera, D. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la financiera Caja Cusco en tiempos de COVID-19-Huancayo 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9965/1/IV_FC_E_317_TI_Mendoza_Mosquera_2020.pdf
- Miño, A., & Flores, M. (2009). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular De Loja]https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/990/3/UTPL_Mi%C3%B1o_D%C3%ADaz_Alba_Lilian_1018824.pdf
- Muntanet, J. (2010). Introducción a la investigación básica. *Revista andaluza de patología digestiva*, 33(3), 221-227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3270590>
- Muñoz, A. (2015). *Modelo de evaluación de desempeño bajo la metodología 360° para la Fundación María Madre de los Niños* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19715/MunozTenorioAndresMauricio2015.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Nolasco, D. G. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito]
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-la%20evaluacion.pdf>

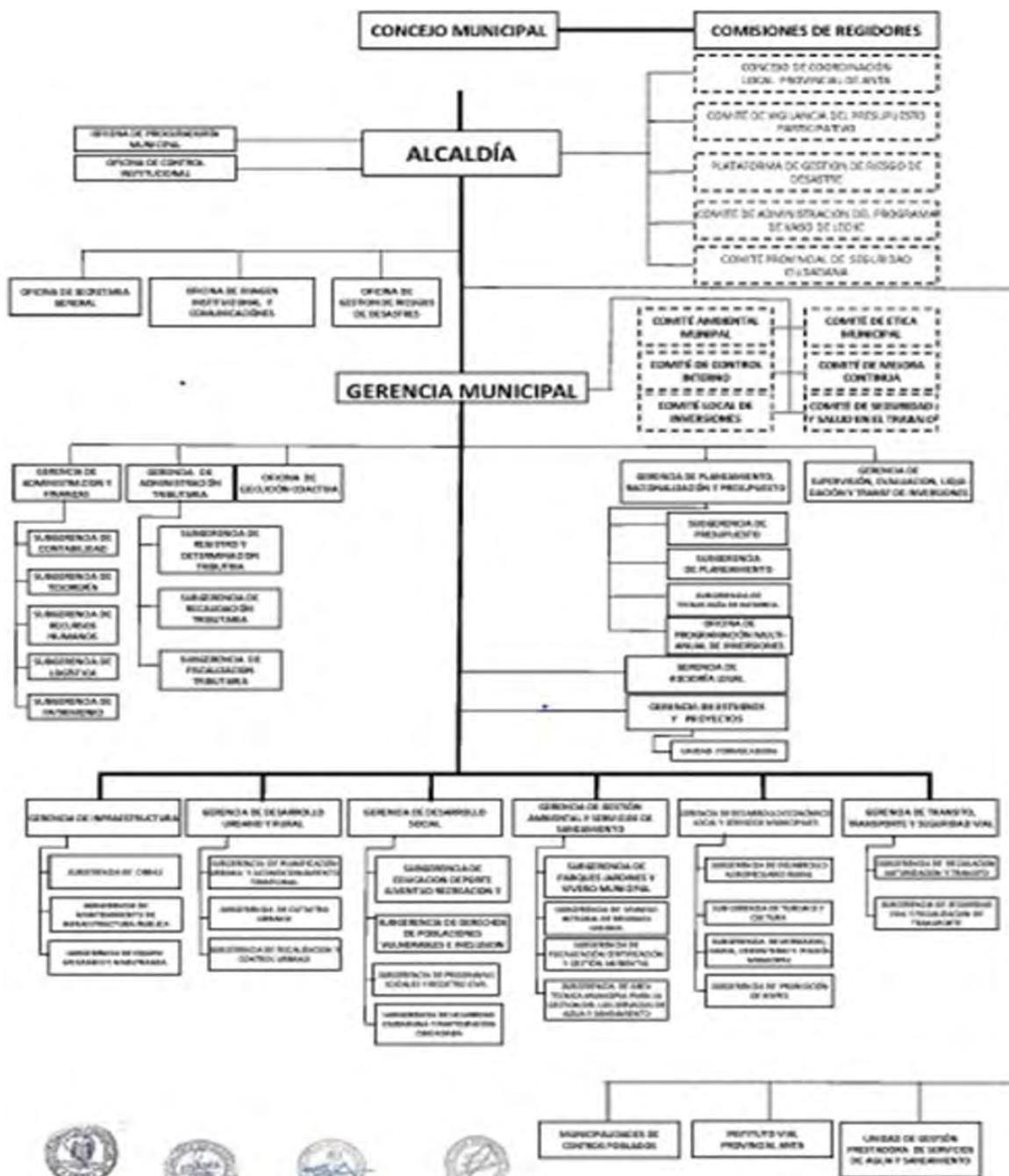
- Paredes Bonifacio, E. R. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad de Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12017/paredes_be.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, C. (5 de Mayo de 2015). [wordpress.com: https://visionindustrial.com.mx/industria/operacion-industrial/confiabilidad-conceptos-y-tendencias](https://visionindustrial.com.mx/industria/operacion-industrial/confiabilidad-conceptos-y-tendencias)
- Pesantez, S. (2019). Uso indebido de recursos publicos en America Latina . *Recursos Transparentes*, 3. <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2019/02/Uso-indebido-de-recursos-p%C3%ABablicos-en-Am%C3%A9rica-Latina-1.pdf>
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. Limusa Noriega Editores. <https://books.google.com.pe/books?id=TwmmlLyBJIYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson Learning Edits. https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_Moderna_de_Personal.html?id=rRPAPT_pExoC&redir_esc=y
- Rojas, D. (2020). Evaluación 360°: Una Ventana al Liderazgo. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*(1), 1-16. https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2116/evaluacion_360%C2%B0_una%20ventana_liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rossana, A. (5 de Agosto de 2021). [Concepto definicion.de: https://conceptodefinicion.de/iniciativa/](https://conceptodefinicion.de/iniciativa/)
- Sánchez, C., Rubio, L., & Martínez, J. (2021). Evaluación 360° implementación en empresas pymes del sector restaurantero en el municipio de Manzanillo. *Ciencia Latina*, 5(6), 1-13. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1341/1836>
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. (Diciembre de 2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405-422. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17->

222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

- Varela, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución fondoEcuatoriano Popolorun progressio(FEPP) oficina central*. [Tesis de pregrado, Universidad Politecnica Salesiana sede Quito]
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Villardón, L. (2015). *Competencias genéricas en educación superior. Metodologías específicas para su desarrollo*. Narcea Ediciones.
https://www.researchgate.net/publication/271529361_Competencias_genericas_en_educacion_superior_Metodologias_especificas_para_su_desarrollo
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8a ed.). Pearson Educación.
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
- Yaranga, E. K., & Contreras, M. (2019). *La Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) y la Evaluación de Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]
<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1c8d79ac-23de-41ec-8ba5-6dd5c2e820a6/content>

ANEXOS

Anexo N° 01: Organigrama institucional



Nota: Municipalidad provincial de Anta (2019)

Anexo N° 02: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	Evaluación del desempeño	Diagnostico	- Eficiencia - Eficacia - Calidad - Recursos	TIPO: Aplicado NIVEL: Descriptivo-propositivo DISEÑO: No experimental ENFOQUE: Mixta POBLACIÓN: 104 trabajadores de la municipalidad, los cuales se tomaron a los permanentes, nombrados, reposición judicial y CAS confianza MUESTRA: 82 trabajadores de la Municipalidad
PG.1 ¿Cómo diseñar un modelo de evaluación del desempeño 360° en la Municipalidad Provincial de Anta- 2023?.	OE.1 Proponer la evaluación del desempeño 360° para de la municipalidad provincial de Anta - 2023.				
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
PE.1 ¿Cómo es el sistema de evaluación del desempeño actual en la Municipalidad Provincial de Anta -2023?	OE.1 Diagnosticar el sistema de evaluación del desempeño actual en la Municipalidad Provincial de Anta -2023				
PE.2 ¿Cuál es el perfil de competencia requeridos en la Municipalidad Provincial de Anta desde la percepción de la evaluación de 360°?	OE.2 caracterizar el perfil de competencia requerido en la Municipalidad Provincial de Anta desde la percepción de la evaluación de 360°.				
PE.3 ¿Cómo es el método de evaluación del desempeño basado en características en la Municipalidad Provincial de Anta -2023	OE.3 Analizar el método de evaluación del desempeño basado en características en la Municipalidad Provincial de Anta -2023				
			Perfil de competencia	- Genéricas - Específicas	
			Basado en características	- Comunicación - Confiabilidad - Iniciativa	

Nota: elaboración propia

Anexo N° 03: Autorización para aplicar los instrumentos



CARTA N° 001-2023-RRHH-MPA

SEÑORES : YAJAIDA APAZA CCAHUA
ELMER BRAYAN RODRIGUEZ QUISPE

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ENCUESTA

REFERENCIA : A-005555

FECHA : Anta, 24 de julio del 2023.

De mi mayor consideración:

Previo un atento saludo, a través de la presente me dirijo a Ud. Con la finalidad de comunicar que a partir de la fecha usted cuenta con la AUTORIZACION para la realización de la encuesta y entrevista a los trabajadores municipales (nombrados, CAS confianza, reposición judicial y permanentes de la Municipalidad Provincial de Anta, para realizar el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA-2023", información que deberá ser utilizada con fines académicos.

ATENTAMENTE:

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA
Abog. Mary Luz Chulás Llamaponcea
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Anexo N° 04: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**ESTUDIO: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTA**

Instrumento dirigido para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Anta: somos Tesistas de la escuela profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, los datos serán usados solo para la investigación y será de manera anónima.

El objetivo es proponer la evaluación del desempeño 360° para de la Municipalidad Provincial de Anta.

DATOS GENERALES:

EDAD	SEXO (M) (F)	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO
UNIVERSIDAD/INSTITUTO:		OTROS.....	

1.-Grupo Instrucción

Titulado () Técnico () Bachiller o Egresado () Otros ()

2.- Condición laboral

Nombrado () Permanente () Cas confianza () Reposición judicial()

De antemano le agradecemos por su participación.

Escala de medición

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Con relación a las siguientes preguntas marque Ud. La alternativa que mejor le corresponda:

Eficiencia						
N°	ITEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Utiliza adecuadamente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades?					
2	¿El nivel de conocimiento genérico, técnico y / profesional que posee el trabajador le permite su desenvolvimiento dentro de la entidad?					
3	¿Considera que el incremento de la productividad en la Municipalidad radica en el buen trato al usuario en general?					
Eficacia						
4	¿El trabajador cumple con las metas establecidas dentro de los plazos y cronograma?					
5	¿El trabajador logra realizar sus actividades según las metas propuestas de la unidad orgánica?					
6	¿Conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
Calidad de servicio						
7	¿Se implementan medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo para garantizar la calidad servicio en los procedimientos?					
8	¿El trabajador de la Municipalidad está dispuesto aclarar las dudas e inseguridad del usuario con respecto al servicio?					
9	¿El servicio que se ofrece en la Municipalidad cumple según las directivas y normas establecidas?					
Recursos						
10	¿Se utilizan equipos modernos para facilitar el desempeño de los trabajadores?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



11	¿Las estructuras físicas o las instalaciones de las oficinas son adecuadas para desempeñar la labor?						
12	¿Los recursos asignados (humanos, económicos, materiales, etc.) son suficientes para cubrir la necesidad del área?						
Competencias Genéricas							
13	¿Las competencias personales son importantes para el mejor desempeño en el trabajo?						
14	¿Crees que tu experiencia laboral y las competencias de tipo personal están acorde al perfil de puestos según el MOF?						
15	¿Tus habilidades personales fueron suficientes para superar con éxito las situaciones que se te presentaron en tu experiencia laboral?						
16	¿Maneja herramientas y aplicativos informáticos?						
17	¿Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas del mismo para conseguir los objetivos de la entidad?						
Competencias Específicas							
18	¿Considera que posee la experiencia y el profesionalismo necesario para su respectivo cargo?						
19	¿Posee la capacidad y el conocimiento de todas las funciones a realizar a su cargo?						
20	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad Profesional?						
21	¿El nivel de conocimiento técnico le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?						
22	¿Usted considera que el talento humano debe tener el perfil adecuado para cada puesto laboral de la entidad?						
23	¿Considera que es necesario actualizar y adaptar al talento humano a la evolución tecnológica y a la mejora de la calidad del servicio?						
Comunicación							
24	¿Los canales de comunicación son adecuados y suficientes para que se realice de manera efectiva las actividades entre las áreas usuarias?						
25	¿La comunicación entre sus compañeros se da con facilidad, y utiliza un lenguaje claro?						
26	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?						
Confiabilidad							
27	¿Los trabajadores de la Municipalidad comunican oportunamente las actividades a realizar (Recepción de solicitudes, entrega de información, u otros)?						
28	¿Se siente satisfecho con la información brindada por el trabajador del área usuaria?						
29	¿Cuándo usted tiene un problema, el trabajador de la Municipalidad demuestra interés en solucionar?						
Iniciativa							
30	¿Presenta propuesta y cambios innovadores que producen una transformación importante para el área de trabajo?						
31	¿Detecta oportunidades de mejora para su área utilizando su visión a largo plazo para la entidad?						
32	¿Promueve la creatividad, innovación, autonomía y toma de riesgos en su equipo de trabajo?						

Anexo N° 05: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



GUIA DE ENTREVISTA

1. Para usted ¿Que conocimientos debe tener el personal de su área?
.....
.....
.....
2. ¿Cómo desarrolla y promueve usted el trabajo en equipo dentro de su dependencia orgánica?
.....
.....
.....
3. ¿Si tuviera que evaluar al personal cual tomaría como prioridad, las competencias genéricas (son habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes) o las específicas (saberes propios de un ámbito profesional)? ¿Por qué?
.....
.....
.....
4. ¿Qué método evaluación utiliza usted para evaluar a su personal de área?(comente)
.....
.....
.....
5. ¿Qué tipo de evaluación se aplica al trabajador de la Municipalidad?.....(especifique) RRHH
.....
.....
.....
.....

Anexo N° 06: Validación de instrumentos

ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. Datos Generales

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Florez Mujica Indira Yesenia
 1.2 Grado académico/mención : Magíster en Administración
 1.3 N° DNI / N° de Celular : 45542239/ 984453847
 1.4 Cargo e Institución donde labora : unsaac
 1.5 Autor(es) del Instrumento : Yajaida Apaza Ccahua
 Elmer Brayan Rodriguez Quispe
 1.6 Lugar y Fecha : Cusco, 18 de julio de 2023

II. Criterios de validación del instrumento

Colocar una (X) en los criterios valorativos donde Usted crea pertinente previa evaluación de los indicadores juntamente con los criterios valorativos:

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular(Bueno
		(D)	R)	(B)
		1	3	5
1. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
2. Claridad	Están redactados en un lenguaje apropiado y entendible.			X
3. Congruencia	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones y opciones de respuesta bien definidas.			X
5. Organización	Está distribuidos de manera ordenada y secuencial de acuerdo con las dimensiones.			X
6. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
7. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo con los objetivos planteados.			X
8. Coherencia	Responden a lo que se debe medir en la variable, dimensiones, categorías, indicadores e ítems.			X
9. Consistencia	Se pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico adecuado y medible de acuerdo con las escalas establecidas.			X
Conteo Total		a	b	c

III. Coeficiente de Validez

$$CV = \frac{(1 \times a) + (3 \times b) + (5 \times c)}{50}$$

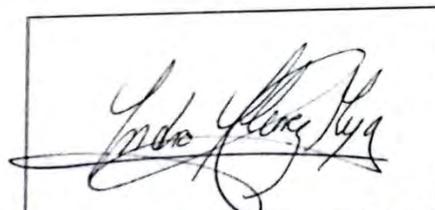
IV. Opinión de Aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0.20 – 0.40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
< 0.41 – 0.60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
< 0.61 – 0.80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
< 0.81 – 1.00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

V. Recomendaciones y/o sugerencias

Revisar la parte (redacción) y aplicar enderezar la aplicación

VI. Firma del Experto



Nombre del Experto: Indira Leanna
DNI: 45542239 Flores Mejía

¡Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. Datos Generales

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Venero Vásquez Ana María
- 1.2 Grado académico/mención : Dra. en Administración
- 1.3 N° DNI / N° de Celular : 23858088/974210203
- 1.4 Cargo e Institución donde labora : unsaac
- 1.5 Autor(es) del Instrumento : Yajaida Apaza Ccahua
Elmer Brayan Rodríguez Quispe
- 1.6 Lugar y Fecha : Cusco, 18 de julio de 2023

II. Criterios de validación del instrumento

Colocar una (X) en los criterios valorativos donde Usted crea pertinente previa evaluación de los indicadores juntamente con los criterios valorativos:

Indicadores	Criterios	Deficiente (D)	Regular (R)	Bueno (B)
		1	3	5
1. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.			X
2. Claridad	Están redactados en un lenguaje apropiado y entendible.			X
3. Congruencia	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones y opciones de respuesta bien definidas.			X
5. Organización	Está distribuidos de manera ordenada y secuencial de acuerdo con las dimensiones.			X
6. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X
7. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo con los objetivos planteados.			X
8. Coherencia	Responden a lo que se debe medir en la variable, dimensiones, categorías, indicadores e ítems.			X
9. Consistencia	Se pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico adecuado y medible de acuerdo con las escalas establecidas.			X
Conteo Total		a	b	c

III. Coeficiente de Validez

$$CV = \frac{(1 \times a) + (3 \times b) + (5 \times c)}{50}$$

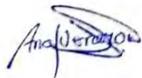
IV. Opinión de Aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0.20 – 0.40]	No válido, reformular	<input type="checkbox"/>
< 0.41 – 0.60]	No válido, modificar	<input type="checkbox"/>
< 0.61 – 0.80]	Válido, mejorar	<input type="checkbox"/>
< 0.81 – 1.00]	Válido, aplicar	<input checked="" type="checkbox"/>

V. Recomendaciones y/o sugerencias

Aplicar el instrumento

VI. Firma del Experto



Nombre del Experto: Ana María Vento V.
DNI: 23858088

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo N° 07: Panel fotográfico





