



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OTUZCO – LA
LIBERTAD, 2018**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL
DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor(a):

Carhuachín Ibáñez Flor Nori

Asesor:

Hernández Terán Saúl

Línea de Investigación:

Sistemas Administrativos

Pimentel – Perú

2018

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE:	4
ABSTRACT.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Realidad problemática.....	6
1.2. Trabajos previos.	7
1.3. Teorías relacionadas al tema.	13
1.2.1. Gestión del conocimiento.....	13
1.3.2. Gestión del talento humano.....	14
1.3.3. Capacidades.....	15
1.3.4. Gestión por competencias.	16
1.3.5. El perfil profesional.....	19
1.3.6. Desempeño laboral.....	19
1.4. Formulación del problema.	22
1.5. Justificación e importancia del estudio.	22
1.6 Hipótesis.	23
1.7 Objetivo general.	23
Objetivos específicos.....	23
1.8 Limitaciones.	23
II. MATERIAL Y MÉTODOS.	25
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	25
2.2. Población y muestra.	25
2.3. Variables, operacionalización.....	28
2.3.1. Definición conceptual.	28
2.3.2. Operacionalización de variables.....	29
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
2.4.1. Métodos de investigación.....	30
2.4.2. Técnicas e instrumentos.....	31

2.5.	Procedimiento de análisis de datos.....	33
	Criterios éticos	34
	Criterios de rigor científico	34
III.	RESULTADOS.....	34
3.1.	Tablas y Figuras.....	34
3.2.	Discusión.....	36
3.3.	Limitaciones.....	37
	Aporte práctico.....	38
IV:	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
4.1.	Conclusiones.....	74
4.2.	Recomendaciones.....	74
	REFERENCIAS	75

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo de implementar un modelo en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

El presente trabajo de investigación es de tipo Básica, pero por contrastación de la hipótesis es Descriptiva, su diseño es no experimental ya que las variables de estudio no se sometieron a un experimento; su población muestral estuvo conformado por 21 servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco, como instrumento se utilizó el cuestionario, donde se usó la escala ordinal de Lickert y la observación.

Con relación al objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación se concluye que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo en gestión por competencias mejorar significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018.

El desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial Otuzco, no es evaluado en forma periódica y se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

PALABRAS CLAVE:

Gestión por competencias y Desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this research work was to implement a competency management model to improve the labor performance of human talent in the provincial municipality of Otuzco, 2018.

The present work of investigation is of Basic type, but by contrast of the hypothesis is Descriptive, its design is not experimental since the study variables were not submitted to an experiment; its sample population was made up of 21 public servants from the Administration and Finance Management of the Provincial Municipality of Otuzco, as an instrument the questionnaire was used, where the ordinal scale of Lickert and observation were used.

In relation to the objective proposed in the present research work, it is concluded that competency management is not being applied, so it is understood that a competency management model significantly improves the labor performance of the human talent of the Otuzco provincial municipality, 2018.

The work performance of human talent in the Otuzco Provincial Municipality is not evaluated periodically and it is necessary to implement a management model based on competencies, focusing on the appropriate professional profile and the strengthening of their labor competencies to improve the work performance of the human talent in the provincial municipality of Otuzco, 2018.

KEYWORDS

Management by competences and work performance.

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Realidad Problemática.

Actualmente la sociedad peruana vive en un mundo globalizado y competitivo en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas de capacidades, por tal razón buscan mayores y mejores profesionales que les permita mejorar su competitividad.

En estos tiempos ser competitivo es vital para el éxito y permanencia de cualquier empresa privada o entidad pública de nuestro país y del mundo globalizado.

En consecuencia, nos encontramos ante una competencia laboral que exige el desarrollar el talento humano mediante una gestión por competencias, proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo pública o privada a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Los niveles de gobierno en nuestro país deben de tener en cuenta que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible y de calidad ; para ello deben de formar talentos humanos competitivos y objetivos, que rodeado de sistemas de control otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de servicio , y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

La Libertad y sobre todo la provincia de Otuzco, tan poco escapa de esas necesidades que presenta la gestión municipal, donde las poblaciones más vulnerables sufren la falta de atención total o parcial de bienes o servicios necesarios para su subsistencia; por lo que se requieren acciones de fondo que reviertan esta situación, las cuales se deben instrumentar desde fuera de ella, con una participación decidida del Estado y desde dentro con un planteamiento crítico, con perspectiva de futuro y con estrategias en fortalecimiento de las capacidades del talento humano para la mejora de la gestión pública con resultados oportunos eficientes y eficaces, demostrando calidad profesional y calidad humana.

En los países de Sud América como el Brasil, se evidencia el día de hoy la actuación política de los niveles de gobierno en ejercicio, producto del poder emanado de la voluntad popular en su beneficio, la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares; con clara muestra de clientelismo y favoritismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado.

El Perú, no es ajeno a la crisis de la gobernabilidad que se observa en la región, signada por una deficiente administración, el desconocimiento de las normas y procesos en la gestión pública y una corrupción que alcanza los más altos niveles estructurales, por lo que requiere de una participación inmediata de nuevos actores en el estado que garanticen una eficiente gerencia de los recursos de gobierno, en todos los niveles (Central, regional y municipal).

La Libertad y sobre todo la provincia de Otuzco, tan poco escapa de esos percances que presenta la gestión municipal, donde las poblaciones más vulnerables sufren la falta de atención total o parcial de bienes o servicios necesarios para su subsistencia; por lo que se requieren acciones de fondo que reviertan esta situación, las cuales se deben instrumentar desde fuera de ella, con una participación decidida del Estado y desde dentro con un planteamiento crítico, con perspectiva de futuro mediante la implementación de un modelo de gestión en competencias que mejorará el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

MAPA DE LA PROVINCIA DE OTUZCO – LA LIBERTAD



1.2. Trabajos previos.

El trabajo de investigación se sustenta en los siguientes antecedentes de estudio:

En la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa de Ecuador, se tiene una tesis titulada: "Propuesta de un Modelo por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014", presentada por Mena (2014) en la cual existe una conclusión importante: cuando se tomaron las evaluaciones del desempeño al personal administrativo, se identificaron competencias que deben ser mejoradas.

En la Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de Colombia, se cuenta con el trabajo de investigación con el siguiente título: "La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo", presentada por Vera (2015 - 2016), la cual presenta dos conclusiones importantes que tienen relación con el presente trabajo de investigación:

La gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

El proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes.

En la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades de Quetzal Tenango de Guatemala, se encuentra la tesis titulada "Selección del Personal y Desempeño Laboral", presentada por Cancinos (2015), la cual presenta una conclusión de importancia y que se relaciona a la presente investigación que estamos realizando: Se refiere a que los procesos de selección de personal se relacionan considerablemente con la evaluación del desempeño.

En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera Administración Pública ,Ecuador, 2014, se encuentra una tesis previa la obtención del título de ingeniero comercial con mención especial en administración pública titulada: “Propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del Gad Cantón Sucre”, presentada por Duarte y Salvatierra (2014), en la cual se tienen dos conclusiones importantes que se relacionan con el trabajo presentado:

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes dentro de la administración del talento humano, es por ello que es de suma interés realizar un diagnóstico el cual permita obtener información sobre la valoración que le dan los evaluados y evaluadores al sistema con el que se calcula el desempeño.

En el sector público existe un formato general de evaluación del desempeño, pero según el estudio realizado es necesario que los indicadores del mismo sean diseñados exclusivamente para cada actividad que realicen los cargos debido a que no todos tienen las mismas responsabilidades ni objetivos.

En la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala, 2012, se encuentra una tesis pre grado titulada: “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” para optar el título de Licenciada Psicología Industrial /Organizacional, presentado por Mejía (2012), en la cual se tienen una conclusión importante que se relaciona con el trabajo presentado:

Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, las cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

En la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Estado de San Luis Potosí(México) del año 2013, se tiene la tesis doctoral titulada: “Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México

(1983-2000)”, para optar el Grado de Doctor , presentado por De la Torre (2013), en la cual se tienen tres conclusiones importantes relacionadas con el trabajo presentado:

Cualquier proceso de descentralización y de asignación de nuevas funciones de los otros niveles de gobierno al municipal tienen como obstáculo la baja capacidad de gestión de los gobiernos municipales, sobre todo de los municipios rurales y en algunos casos de aquellos municipios urbanos medianos.

Por tanto, consideramos que un primer requisito para implementar medidas descentralizadoras en México tiene que tener como itinerario fortalecer la capacidad de gestión de los gobiernos y administraciones públicas municipales, como un mecanismo que facilite dotarles de las capacidades técnicas y los recursos humanos calificados para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos, así como asumir nuevas responsabilidades.

La falta de verdaderos procesos de control y evaluación de políticas en el ámbito municipal, propician la ausencia de indicadores que permitan a los gobiernos municipales tener instrumentos para medir el desempeño de sus administraciones y de cada una de las áreas que conforman la administración pública municipal.

En la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Finanzas y Administración Pública, Colombia, 2013. Se tiene trabajo de grado como Ensayo titulado: “Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012)”, para optar título de especialista en finanzas y administración pública, presentado por Sierra y López (2013), en la cual se tienen dos conclusiones importantes relacionadas con el trabajo presentado:

Se puede afirmar que se presenta alta inconformidad con la evaluación y calificación que se hace a los servidores públicos de carrera administrativa ya que en algunos casos no es objetiva y no se le da la importancia del caso.

Al asumir la responsabilidad frente al proceso de evaluación, las partes directamente involucradas; se podría avanzar paulatinamente en la apropiación y fortalecimiento del proceso, así como en el propósito de destinar la evaluación del desempeño como

la herramienta principal con que se cuenta en la administración pública para identificar la contribución individual frente al cumplimiento de los cometidos institucionales y así poder llegar en un futuro (mediano plazo) próximo a alcanzar esos estándares de coherencia en el desempeño institucional y por ende en el cumplimiento de los fines del Estado.

En la Universidad Nacional de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, E.A.P. de Ingeniería Industrial, Lima (Perú) del año 2018, se cuenta con un trabajo de investigación titulado: “Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir”, presentado por Espinoza (2018), para optar el título profesional de Ingeniería Industrial, en la cual se observa al término de la investigación tres conclusiones que concuerdan con la presente investigación.

Tanto a nivel internacional como el nacional existe una necesidad de establecer un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en las organizaciones, con la finalidad de mejorar la gestión de personal y lograr los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño laboral es una función de suma importancia para el Área de Recursos Humanos (también conocido como gestión de personas o talento humano) porque sirve para tomar decisiones sobre capacitaciones, remuneraciones, línea de carrera, entre otros.

Los métodos de evaluación del desempeño son flexibles porque se adecuan a cada empresa, esto es debido a que la estructura interna de cada una de ellas es diferente, de tal manera que estos métodos se elaboran en base al área y puesto a evaluar.

En la Universidad César Vallejo, Sección de Ciencias Empresariales, Línea de Investigación de Control Administrativo, en la ciudad de Trujillo, Perú, 2018. Se encuentra un trabajo de investigación titulado: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, presentado por Salaverry (2018), para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, en el cual se evidencia al término de la investigación consideraciones finales, que concuerdan con la presente investigación.

Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,847 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la Organización administrativa de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según trabajadores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud fuerte.

A los Directivos de la Municipalidad provincial de Cajamarca se sugiere realizar un diagnóstico e implementar proyectos de capacitación y especialización, así como convenios con universidades, para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Cajamarca, dado que se ha demostrado que existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral.

En la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas; Andahuaylas, Perú, 2015. Se encuentra el trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014”, presentado por Garate (2015), para optar el título profesional de Licenciado en Administración Empresa, en el cual se evidencia al término de la investigación tres conclusiones, que concuerdan con la presente investigación.

El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

La Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales Contables, cuenta con la tesis titulada: “Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de la

Municipalidad distrital de Pichanaqui, 2018, presentada por Nolverto (2018); en la cual existe dos conclusiones importantes:

La gestión de talento humano y desempeño laboral están estrechamente relacionados, con lo que se demuestra que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se mejora el desempeño laboral del trabajador. Así mismo se precisa que la capacitación de personal influye en la calidad del trabajo.

En la Universidad Señor de Sipán, en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la región Lambayeque (Perú) del año 2011, se cuenta con un trabajo de investigación titulado: “Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la municipalidad provincial de Bagua”, presentado por Tejada (2011), para optar el grado de Licenciado en Administración, en la cual se observa al término de la investigación ha obtenido las consideraciones finales:

Las debilidades y las deficiencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bagua, se manifiestan por un conocimiento y un uso de nivel MALO (M) en las dimensiones: perspectiva financiera, conocimiento del usuario, procesos internos de servicio, aprendizaje y crecimiento de Estrategias en un Tablero de Mando; así mismo, por un conocimiento y una gestión de escala CASI NUNCA (CN) en las dimensiones: estratégica, operativa y financiera de la Administración de los Recursos Humanos.

En la provincia de Otuzco no se encuentran antecedentes de estudio de pre y post grado que guarden cierta coincidencia con el presente trabajo de investigación que he realizado.

En las entidades públicas o privadas de la localidad no se registran antecedentes relacionados con el presente trabajo de investigación.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

La base teórica del trabajo de investigación se encuentra en la teoría de la Gestión del Conocimiento y la teoría de la Gestión del talento humano y capacidades; que reflejan los conceptos centrales de la Gestión por Competencias.

1.3.1. Gestión del conocimiento.

En un mundo globalizado en el que cada momento todo cambia a velocidades vertiginosas, la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano se convierten en un elemento clave para alcanzar el éxito personal, profesional, empresarial, etc. Por tanto, crear y gestionar el conocimiento en las instituciones de gestión pública construye la fuente fundamental para desarrollar competencias y mejores desempeños laborales y lograr los objetivos propuestos.

Al respecto Cruz y Vega (2001), comentan que “La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa”. (p; 5).

En ese contexto, es menester valorar al capital humano como el más importante de la entidad y profesionalizar la función pública, lo cual exige equilibrar voluntades de mejora de parte del funcionario o servidor y de parte del Estado; que permita contar con talentos idóneos para el puesto que desempeñan, mantenerlos motivados para servir y para que cumplan con los principios éticos de la función pública.

Hernández (2014), precisa que “La gestión del conocimiento es una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones; así como mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los activos del conocimiento. Se puede considerar también, como una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio. La gestión del conocimiento contribuye a la materialización del enfoque al cliente y la mejora continua. No se pueden percibir claramente las necesidades futuras de los clientes y exceder sus expectativas sin organizaciones innovadoras y flexibles capaces de adaptarse a los requerimientos del entorno. La mejora también pasa necesariamente por el aprendizaje organizacional; el cual, se logra con una adecuada gestión del conocimiento”.

1.3.2. **Gestión del talento humano.**

Talento humano.

Según Prieto (2013) “Talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor”. (P. 17).

Para la Real Academia Española de la Lengua (2014), “Es la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.

Para Osco (2015) “La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional”. (p; 17).

Por su parte, Osco (2015) opina que “La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La gestión del talento humano, es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento y evaluación, remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”. (p. 30).

1.3.3. **Capacidades.**

Según Cruz y Vega (2001) “Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”. (p; 3).

Para Rueda (2014) “El desarrollo de capacidades está orientado, principalmente, a educar y a entrenar a los actores para que trabajen de manera integrada. Si bien es cierto que enfatiza en el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos” (p. 12).

1.3.4. Gestión por competencias.

Competencias.

“Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los cuales, correctamente combinados, frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue rendimientos excepcionales, de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo”, (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996, citado por Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil (2008; p. 73).

Por su parte, Mejía (2012) afirma que “Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización. (p.43).

Gestión por Competencias.

Según Morales (2008) “La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. Citado por Mejía (2012. p, 43).

Para Vera (2015-2016) “La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas”. (p. 20).

En ese sentido, el mismo autor refiere que “los modelos de competencias son una herramienta de gran utilidad para la gestión del talento humano en las empresas, permitiendo un mejor manejo de sus diferentes procesos (selección e incorporaciones, análisis y descripción de cargos, desarrollo y planes de sucesión, remuneraciones y beneficios, entrenamiento, capacitación y evaluación de desempeño) y asegurando que éstos sean consistentes. Además, el desarrollo de un modelo permite tener una visión estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones. La implementación de un modelo propio, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades”. (p. 25).

“Un modelo de Gestión por Competencias debe comprender la heterogeneidad del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin

de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo deberá de contemplar las etapas de inserción laboral al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia”. Mena (2014; p.14).

Competencia laboral.

Según Ludeña (2004) “Mediante la competencia laboral se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita al trabajador(a) una real capacidad de respuesta para asumir, reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que se le presentan, y de ese modo transformar las condiciones de vida para hacerlas más dignas tanto a sí mismo como a su entorno social”. (p; 13).

Para Moreno (2003), Citado por Mejía (2012. P. 41). “Define que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular”.

Por otra parte, la OIT (1997), refiere que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Las entidades gubernamentales de nuestra provincia de Otuzco y de todo el Perú se deben adecuar a las necesidades de la ciudadanía; por lo que el

talento humano debe ser seleccionado de acuerdo a las competencias laborales necesarias para el puesto requerido, capacitados y evaluados a fin de lograr los objetivos institucionales propuestos.

Competencia organizacional.

Álvarez (2015; p. 78), considera que la competencia de trabajo en equipo “Es la capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados”.

El mismo autor complementa que, “Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación)”. Álvarez (2015; p. 78).

1.3.5. El perfil profesional.

Evidencia el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona según su formación profesional, lo cual le permitirá ser seleccionada para ocupar responsablemente un cargo o una ocupación según el puesto laboral requerido.

Sin embargo, la realidad de la gestión del talento humano en las entidades públicas del Estado, precisamente en las municipalidades el talento humano es ubicado en los puestos laborales por recomendación directa de los alcaldes a fin de compensar favores políticos, sin tener en cuenta el perfil y capacidad profesional.

Al respecto, Ludeña (2004) refiere: “El perfil profesional describe las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación y está asociado a cada título profesional. Su diseño comprende: La competencia general de la ocupación, unidades de competencia, elementos de competencia (o realizaciones profesionales) para cada unidad de competencia, criterios de desempeño y, capacidades profesionales”. (p; 25).

Perfil del Puesto.

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. El Servicio Civil Peruano (2013).

Misión del puesto: Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o a quiénes afecta su labor (procesos, recursos) marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros). El Servicio Civil Peruano (2013).

Descripción y Análisis del puesto.

La descripción y análisis del puesto laboral es de suma importancia en las entidades públicas como las municipalidades y sobre todo aplicarlos en la selección y evaluación del talento humano que ocupe, ello llevará al cumplimiento de los objetivos propuestos de la entidad y la satisfacción del usuario como fin último de la administración pública.

Al respecto Chiavenato (2000), considera a la descripción y análisis del puesto como: “Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es la calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras”. (p. 330).

Función del puesto

Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto. El Servicio Civil Peruano (2013).

1.3.6. Desempeño laboral.

La entidad pública o privada, sobre todo en las municipalidades donde se tiene que evaluar qué tan exitosa ha sido la gestión en el logro de sus objetivos propuestos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos oportunamente con calidad y sostenibilidad en el tiempo.

Evaluación del desempeño.

Ser competitivos, es el reto de hoy; sino veamos en la empresa privada y por qué no hacerlo en las instituciones públicas para brindar un bien o servicio de calidad.

En ese contexto, las instituciones públicas del Estado, por lo que debe darse importancia dentro de la gestión del talento humano, hasta su evaluación de los mismos y obtener beneficios a favor de las entidades y de las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los usuarios.

Al respecto, Chiavenato (2000), considera que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”. (p; 356).

La importancia de la Evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (2000), “permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.(p; 365)

En esa perspectiva, no cabe duda que, una evaluación del desempeño trae beneficios para el talento humano y la empresa o entidad; orienta hacia el perfeccionamiento competitivo profesional de cada uno y propicia el logro de metas institucional mediante la oportuna atención al usuario con eficiencia, eficacia y efectividad.

1.4. Formulación del Problema.

Frente a la realidad problemática en mención, antecedentes de estudio y la base teórica que sustentan a este trabajo de investigación; se formuló el siguiente problema Frente a ello surge el siguiente problema en cuestión ¿En qué medida la implementación de un modelo en gestión por competencias mejorará el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

La presente investigación se justifica por que la gestión integral por competencias implica la interrelación de los procesos de personal y los sistemas de dirección; por lo que en las entidades públicas como la municipalidad provincial de Otuzco deben laborar talentos humanos competentes, previa a una adecuada gestión del talento humano permanentemente capacitado y evaluado para evidenciar su desempeño

laboral y tomar decisiones oportunas, en bien de un servicio de calidad al usuario eficaz y eficiente.

El presente trabajo de investigación es importante porque a través de ello buscamos optimizar la competitividad del talento humano para brindar un servicio adecuado que reclaman los usuarios. En ese sentido a fin de lograr un buen desempeño y una eficiente gestión por parte de los servidores públicos, se toma en consideración las dimensiones como los ejes competitivos (saber, hacer, ser), competencias laborales, idoneidad; la formación y desarrollo profesional.

Se garantiza que el modelo en gestión por competencias puede ser implementada por cualquier otra municipalidad local, regional o nacional que se interese en desarrollar el talento humano a través de la gestión por competencias buscando obtener un mejor rendimiento laboral y la satisfacción de los usuarios que reciben el servicio.

1.6. Hipótesis.

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Batista (2014), que mencionan que “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”. (p. 92). Se ha planteado la siguiente hipótesis:

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias Influye Significativamente en la Mejora del Desempeño Laboral del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Otuzco, 2018.

1.7. Objetivo general.

Implementar un modelo de Gestión por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Municipalidad Provincial Otuzco, 2018.

Objetivos específicos.

1. Comprender el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco.
2. Determinar el perfil profesional y las competencias del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

3. Proponer un modelo en gestión por competencias mediante la capacitación adecuada para mejorar el desempeño laboral.

1.8. Limitaciones.

No se registran trabajos similares en nuestra región y contexto provincial.

La disponibilidad de tiempo del talento humano para el desarrollo de las capacitaciones ha sido restringido limitado; sin embargo, se ha buscado estrategias para convencer y concientizar a todos y poder implementar el modelo propuesto.

Por otro lado, en lo que se refiere a la parte financiera; la investigación ha sido financiada con los propios recursos del autor.

a) Limitación espacial

El trabajo de investigación se investiga en la Municipalidad Provincial de Otuzco, región La Libertad, institución donde no dieron las facilidades necesarias para recolectar la información, siendo una de ellas la espera al espacio que puedan tener los servidores o el jefe de área donde se lleva cabo la investigación.

b) Limitación temporal

El estudio se realiza en un solo periodo del año 2018, por lo tanto, se considera de corte transversal.

c) Limitación teórica

“Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen” Longo, F. (2004).

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación.

Por el fin que persigue es Básica y por contrastación de la hipótesis es Descriptiva, ya que se investigó cómo la implementación de un modelo en gestión por competencias mejora significativamente el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial Otuzco, 2018.

En esta investigación nos centramos en la descripción de las características relacionadas a las variables de estudio: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral con la participación de los servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

Al respecto, Hernández, Fernández& Baptista (2010) precisan que, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p; 80).

Diseño de la investigación.

No experimental, porque las variables de estudio: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral no se sometieron a un experimento, solamente se las observó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Otuzco. Según Hernández, Fernández& Baptista (2010). (p; 118).

Diseño del esquema:

M ----- O

Donde:

M: Muestra de estudio (Talento humano de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial Otuzco).

O: Observación en las variables de estudio: Gestión por

2.2. Población y muestra.

Población.

En la presente investigación se designó a una población cuyas unidades de análisis tienen las mismas características y en total son N=21 servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco debido a que es el órgano de apoyo responsable de ejecutar las políticas del Concejo y la Alcaldía en el campo de los recursos humanos (talento humano), logística, economía y finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco, siendo también responsable ante de la prestación los servicios internos que requiere la entidad. La Oficina de Administración y Finanzas coordina sus acciones con las oficinas correspondientes; es responsable del cumplimiento de sus objetivos y metas, tiene bajo su dirección las siguientes unidades: Unidad de Logística, Unidad de Contabilidad, Unidad de Tesorería, Unidad de Personal.

Muestra.

Es una parte de la población con la que realmente se ha realizado el estudio.

Expertos como: Hernández, Fernández & Baptista (2010), precisan que “Es en esencia, un subgrupo de la población”. (p; 170).

Digamos que es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”, n=21 que representa al 100% de la población y se ha determinado a criterio del investigador, tal como se detalla en la tabla N° 01.

TABLA N° 01**CUADRO ORGÁNICO DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Tabla 1: CUADRO ORGÁNICO DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

N° CAP	NOMENCLATURA	CÓDIGO	NIVEL	N° NEC.	CARGO
1	Gerente	603EC205	EC	1	Gerente de Administración y Finanzas
2	Secretaria II	603AP405	SP-AP	1	Secretaria II
3	Jefe de unidad	603EJ305	SP-EJ	1	Jefe de unidad
4	Auxiliar Administrativo I	603AP105	SP-AP	1	Auxiliar Administrativo I
5	Técnico Administrativo II	603AP505	SP-AP	1	Técnico Administrativo Afectador
6	Técnico en Mantenimiento II	603AP205	SP-AP	1	Técnico en Mantenimiento (Servicios Generales)
7	Jefe de Área	603ES105	SP-ES	1	Jefe de Área de Almacén
8	Almacenero	603AP105	SP-AP	1	Almacenero
9	Jefe de Área	603ES105 S	SP-ES	1	Jefe de Área de Adquisiciones
10	Jefe de Área	603ES105	SP-ES	1	Jefe de Área de Bienes Patrimoniales
11	Técnico Administrativo I	603AP305	SP-AP	1	Guardianía
12	Jefe de Unidad	603EJ305	SP-EJ	1	Jefe de la Unidad de Contabilidad.
13	Contador	603ES305	SP-ES	1	Contador.
14	Técnico Administrativo II	603AP505	SP-AP	1	Auxiliar de contabilidad.
15	Jefe de Unidad.	603EJ305	SP-EJ	1	Jefe de la Unidad de Tesorería.

16	Auxiliar Administrativo II.	603AP205	SP-AP	1	Auxiliar Administrativo II.
17	Cajero.	603AP305	SP-AP	1	Concejero Recaudador.
18	Jefe de la Unidad.	603EJ305	SP-EJ	1	Jefe de Unidad de Personal.
19	Auxiliar Administrativo III.	603AP305	SP-AP	1	Auxiliar Administrativo III.
20	Asistente Social /bienestar.	603ES105	SP-ES	1	Asistente social /bienestar.
21	Técnico Administrativo II.	603AP505	SP-AP	1	Técnico Administrativo III.

FUENTE: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) GDF de la MPO.

2.3. Variables, operacionalización.

2.3.1. Definición conceptual.

a) Variable independiente: Gestión por competencias.

Ludeña (2004), precisa que “La competencia general se define como la posesión y el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al individuo la capacidad de desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y en muchos casos poder transferir esas competencias a áreas profesionales próximas”. (p; 25).

Para Vera (2015-2016) “La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que el mundo globalizado impone, esta estructura

comprende capacitación, entrenamiento y experiencia los cuales son necesarios para definir los requerimientos de un puesto de trabajo o más aun para identificar las capacidades de un colaborador o un profesional”. (p; 1).

b) Variable dependiente: Desempeño laboral.

Los gobiernos locales(municipalidades), gobiernos regionales y el gobierno central; exigen el desarrollo de una Nueva Gestión Pública (NGP), con una adecuada descentralización territorial y presupuestal, evidenciando una desburocratización (simplificación administrativa) y generación de competencias administrativas (logro de objetivos), mediante un adecuado desempeño laboral y una evaluación por competencias laborales oportuna con dirección a lo externo (ciudadano cliente).

Al respecto, Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys; Conde, Mayrene (2015), mencionan a Palaci (2005: 155), el cual plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. (p; 496).

2.3.2. Operacionalización de variables.

a) Matriz operativa para la variable: Gestión por competencias.

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Gestión por competencias	Saber	Conocimientos técnicos y de gestión.	Ordinal
	Hacer	Experiencia y aprendizaje.	
	Ser	Actitudes personales y comportamiento.	

		Valores	
Técnicas/Instrumento: Observación / Ficha de cuestionario			

b) Matriz operativa para la variable: Desempeño laboral.

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Desempeño laboral	Competencias laborales.	Habilidades operativas Orientación al logro.	Ordinal
	Idoneidad	Eficiencia del trabajador. Calidad y productividad.	
	Formación y desarrollo profesional.	Satisfacción laboral. Estándares de profesionalismo.	
Técnicas/Instrumento: Observación / Ficha de cuestionario			

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2.4.1. Métodos de investigación.

Método Inductivo: Su utilización se puede mostrar en el trabajo partiendo de la observación y descripción de las variables de estudio.

Método deductivo: Utilizado para la elaboración del marco teórico partiendo de conceptos generales para llegar a explicar una problemática específica objeto de estudio.

Método de la Observación: Mediante este método se procedió a reconocer las funciones de cada puesto.

Método de Análisis: Su uso ha permitido identificar cada una de las partes que conforman las variables.

Método Sintético: utilizando este método se partió de lo simple a lo complejo de las partes constituyentes al todo, de los principios a las consecuencias. Dicho de otra manera, se analizó cada una de las variables con el fin de identificar sus partes constituyentes, permitiéndonos llegar a conclusiones en función del objetivo de estudio propuesto en el trabajo de investigación.

2.4.2. Técnicas e instrumentos.

Técnicas.

Observación: Se realizó a los servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de acuerdo a las dimensiones de desempeño en la Municipalidad Provincial de Otuzco.

Instrumentos.

En la presente investigación se utilizó el formato del cuestionario.

2.5. Procedimiento de análisis de datos.

Técnica Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue por encima de 0.63, que es el parámetro y que sirvió para ver la cohesión entre ítems.

Análisis Estadístico e Interpretación de los datos mediante programas disponibles SPSS versión 15 y el Excel. Los resultados se presentan en tablas de frecuencias y porcentuales. Así mismo en gráficos de barras para su mejor ilustración.

El Cálculo de los resultados obtenidos en las dos variables se hizo con la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

Media aritmética.

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{n}$$

X_i = Valores individuales.

n = Muestra.

\sum = Suma de x_i .

Desviación estándar. Su fórmula es la siguiente:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Donde:

S = Desviación estándar.

x_i = Valores individuales.

n = Muestra.

Coefficiente de variabilidad.

Sirve para determinar el grado de homogeneidad existente entre los ítems con relación a la media. Si el resultado es menor al 35% la muestra es homogénea:

$$cv = \frac{s}{\bar{x}} * 100$$

Dónde: S = Desviación estándar.

—

\bar{X} = Media aritmética.

Cv = coeficiente de variabilidad.

Teniendo en cuenta la prueba de Pearson, se utilizó la siguiente formula:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

El valor del coeficiente de correlación Pearson varía desde -1 a +1 donde -1 indica una correlación negativa fuerte y +1 indica una correlación positiva fuerte.

Dónde:

r = Coeficiente

x = Valores de la variable gestión por competencias (saber, hacer y ser).

y = Valores de la variable Desempeño laboral (idoneidad, formación y desarrollo profesional).

n = Cantidad de valores “ x ” “ y ”

Validez de los instrumentos.

Revisión de expertos, que tuvieron en cuenta la objetividad, claridad, coherencia y consistencia.

Criterios éticos.

Criterios	Características éticas de los criterios
Medio ambiente	Reciclando papeles.
Confiabilidad	Se tuvo en cuenta la confidencialidad de los investigados.
Objetividad	Se tuvo en cuenta la imparcialidad.
Originalidad	Se realizó un trabajo contextualizado y real en base a la propuesta objetiva.
Veracidad	La información estuvo de acuerdo a los resultados reales obtenidos directamente de los investigados.

Derechos laborales	La propuesta de solución expuesta a los servidores públicos se realizó respetando sus derechos laborables.
--------------------	--

Criterios de rigor científico

Se respetó y tuvo en cuenta las normas APA en la elaboración de todas las partes del trabajo de investigación.

III. RESULTADOS.

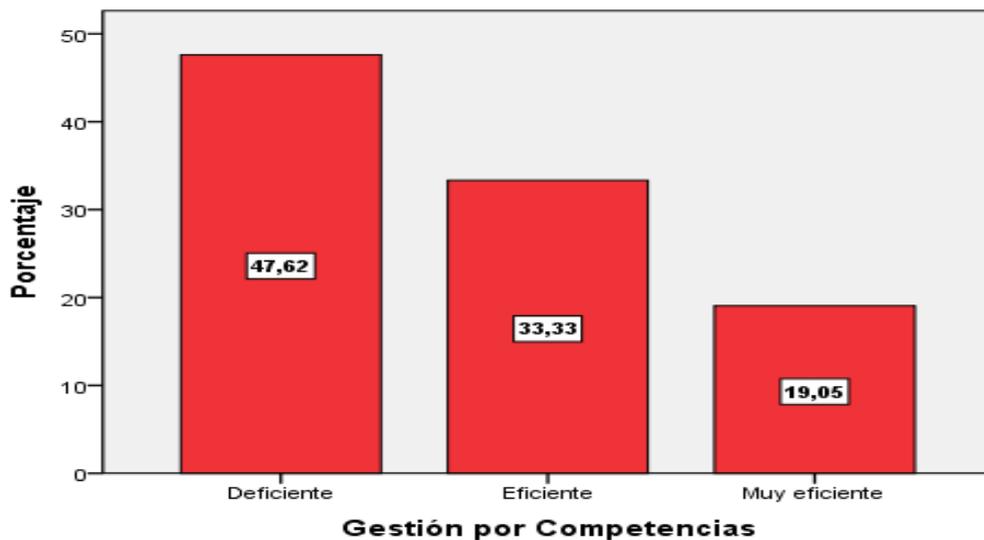
3.1. Tablas y figuras.

Tabla 1

Grado de desarrollo. Gestión por Competencias de los servidores públicos de la muestra de estudio

Gestión por Competencias	N	%
Deficiente	10	47,62
Eficiente	7	33,33
Muy eficiente	4	19,05
Total	21	100

Figura 1



Interpretación.

En la **tabla 1 y figura 1**, referente al nivel de Gestión por Competencias, se observa que predomina el deficiente con un 47,62%, seguido del nivel eficiente con un 33,33% y el 19,05% el nivel muy eficiente.

Tabla 2
Grado de desempeño laboral

Desempeño Laboral	N	%
Deficiente	12	57,14
Eficiente	6	28,57
Muy eficiente	3	14,29
Total	21	100

Figura N° 2.

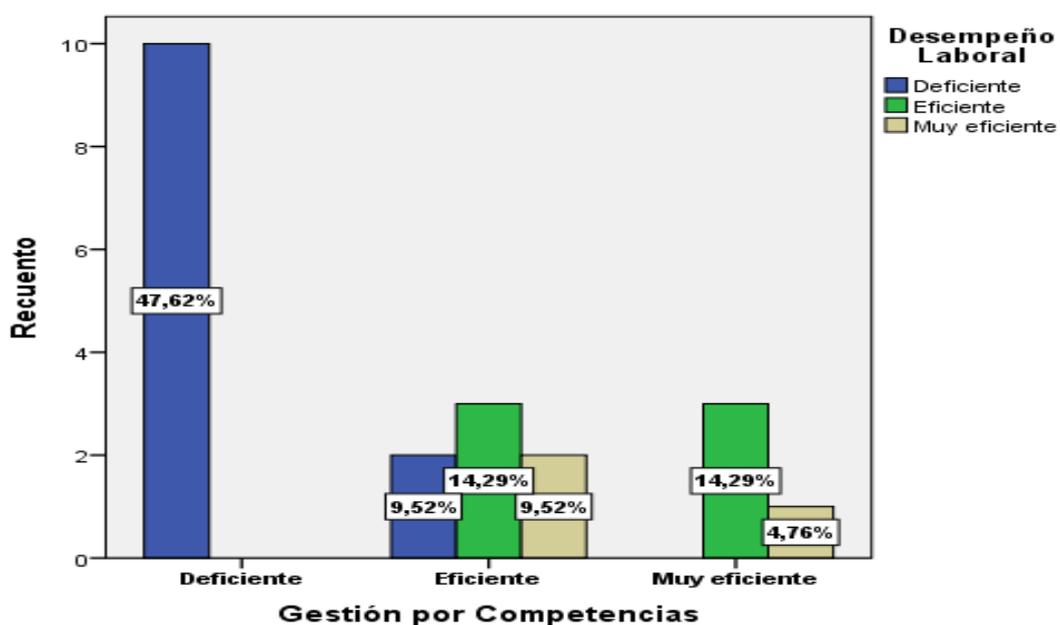
Interpretación.

La **tabla 2 y figura 2**, refieren el nivel de Desempeño Laboral, donde se observa que predomina el DEFICIENTE con un 57,14%, seguido del nivel EFICIENTE con un 28,57% y el 14,29% el nivel MUY EFICIENTE; lo cual indica que predominan en los trabajadores, un DEFICIENTE Desempeño Laboral.

La Tabla 3

Correlación entre la Gestión por Competencias y el Desempeño laboral

Adaptación	(r)	Sig.(p)
Agresividad	0,803	0,000**

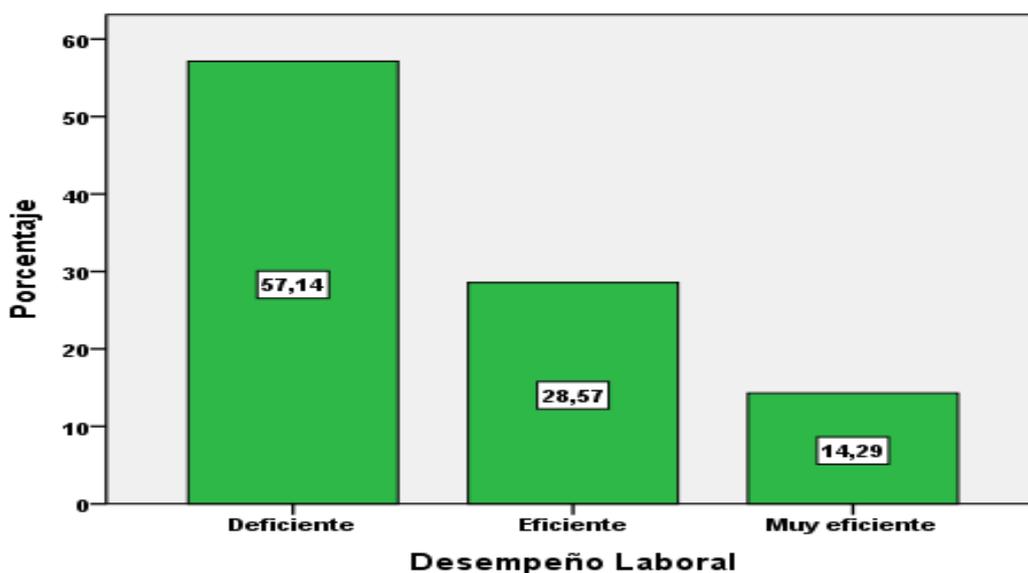


$\chi^2_c = 15.625$

g.l= 4

P=0,00

Interpretación.



En la figura N° 3 Observamos que el nivel de gestión de competencias deficiente existe un grado de desempeño laboral deficiente con 47,62%, mientras que frente a un nivel de competencias eficiente existe grado de desempeño laboral eficiente con 14,29%, y solo un 9,52% está a nivel deficiente y muy eficiente cada uno, y por último a un nivel de gestión por competencias muy eficiente existe nivel de desempeño laboral eficiente con 14,29% y muy deficiente con solo 4,76%; la cual se observa que existe relación entre la variable Gestión por competencias y el Desempeño Laboral en trabajadores, lo que corrobora la prueba de independencia Chi cuadrado con un $P=0.05 > 0.00$ siendo significativa.

3.2. Discusión de los resultados.

La presente investigación realizada hace referencia al modelo en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial Otuzco, 2018. Es necesario resaltar el concepto de gestión por competencias, de lo cual se puede precisar que en estos tiempos que exige la nueva gestión pública; se considera como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos de la administración pública e influye en la mejora del desempeño laboral del talento humano.

En el presente trabajo de investigación consideramos que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo de gestión por competencias mejorar el desempeño laboral significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018. Ello se respalda con la afirmación de Mena (2014; p.14), el cual considera que “Un modelo de Gestión por Competencias debe comprender la heterogeneidad del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo deberá de contemplar las etapas de inserción laboral al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia”.

3.3. Limitaciones.

La falta de estudios previos de investigación sobre el tema.

Referenciar y criticar estudios previos de investigación en el contexto local, no ha sido posible, debido a la carencia de estudios de investigación en el contexto local (provincia de Otuzco).

Aporte práctico.

PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS ANUALIZADO PARA SER IMPLEMENTADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OTUZCO - 2018

PRESENTACIÓN

Actualmente los retos que deben afrontar las entidades públicas y privadas tienden a ser cada vez más complejos, ante este panorama la Municipalidad Provincial de Otuzco es importante que se exija en la autorrealización y la satisfacción del talento humano mediante la Planificación, Ejecución y Evaluación con capacitaciones adecuadas al puesto y funciones que desempeñan a fin de mejorar la competitividad laboral y el servicio de calidad a los administrados y ciudadanos, evidenciando así una nueva gestión pública que en poco o nada se está implementando en nuestra provincia y la región La Libertad.

En ese contexto, es necesario incidir en el fortalecimiento de las capacidades de atención y servicio oportuno al usuario, así como el beneficio a la población en su conjunto para evitar el descontento social por la mucha demora de proyectos, programas u otros servicios sustanciales que la población espera oportunamente.

La Propuesta de Estrategias de Fortalecimiento de las capacidades del Talento Humano en un Plan de Desarrollo de las Personas anualizado para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad Provincial de Otuzco, se diseñó y elaboró considerando que el fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones, relaciones sociales, talentos humanos, recursos materiales y financieros, organizados en función del logro de objetivos con los que

se identifica. Las estrategias para lograr el fortalecimiento institucional es el desarrollo de capacidades del talento humano a través de la capacitación.

Otuzco, diciembre de 2018.

I. INTRODUCCIÓN.

De acuerdo a la Ley N° 27972, las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Están integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad.

En ese mismo orden, amparados por la Ley del Servicio civil N° 30057, Cap. II. Art. 10, se ven facultadas para Capacitar al talento humano; con el fin de buscar fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles y mejorar su desempeño laboral. Constituyéndose así la Capacitación en una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

En mérito a ello, en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas, así como la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Otuzco se viabilizó y concretó la presente propuesta de un Plan de Desarrollo de Personas anualizado para el año 2018; direccionándonos al bicentenario de nuestra patria, en la que la Municipalidad Provincial de Otuzco busca convertirse en una entidad pública que evidencia una Nueva Gestión Pública, orientada al servicio de calidad es decir con eficacia, eficiencia y satisfacción del ciudadano como fin último del trabajo que realizan los funcionarios y servidores públicos.

Otuzco, diciembre de 2018.

II. BASE LEGAL.

- a) Constitución Política del Perú.
- b) Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- c) Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- d) Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- e) Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. Cap. II. Art. 10.
- f) Ley N° 30693, Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2018.
- g) Decreto Supremo N° 009-2010-PCM que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025.
- h) Decreto Legislativo N° 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
- i) Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE que aprueba la Directiva para la Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado.
- i) Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE.
- j) Ordenanza N°0089-2015-MPO, aprueba Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018.
- k) O.M. N°0103-2016-MPO. Aprueba la estructura orgánica y Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la MPO.

III. AMBITO DE APLICACIÓN.

El Plan de Desarrollo de Personas (PDP) anualizado 2018, es de aplicación a funcionarios, directivos y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco, de distintos regímenes y condición laboral.

IV. VIGENCIA.

El Plan de Desarrollo de Personas (PDP) anualizado 2018, tendrá una duración temporal de un (01) año laboral, comprendido desde el primero (01) de enero hasta el treinta uno (31) de diciembre de 2018.

V.ASPECTOS GENERALES.

Actualmente la sociedad peruana vive en un mundo globalizado y competitivo en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas de capacidades, por tal razón buscan mayores y mejores profesionales que les permita mejorar su competitividad.

En estos tiempos ser competitivo es vital para el éxito y permanencia de cualquier empresa privada o entidad pública de nuestro país y del mundo globalizado.

En consecuencia, nos encontramos ante una competencia laboral que exige desarrollar el talento humano mediante una gestión por competencias, proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Los diversos niveles de gobierno como la Municipalidad Provincial de Otuzco, deben tener en cuenta que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos en forma oportuna y de calidad ; para ello deben formar talentos humanos competitivos y objetivos, que rodeado de sistemas de control otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de servicio , y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

VI.MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

El Plan de Desarrollo de Personas(PDP) anualizado 2018, propuesto para su aplicación a funcionarios, directivos y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco, considera la Misión y Visión Institucional, los Ejes y Objetivos Estratégicos Generales Institucionales en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad, aprobado por OM N° 089 – MPO.

6.1. Misión.

La Misión Institucional de la Municipalidad Provincial de Otuzco nos muestra su razón de ser, orientando sus roles y funciones a la consecución de la Visión y los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2012 – 2021. En esta línea se define:

Somos un órgano de gobierno promotores del desarrollo provincial con personería jurídica de derecho público orientado a una gestión moderna y democrática, brindamos servicios públicos, promoviendo la igualdad de oportunidades, el acceso a servicios básicos y la interconexión, propiciando el desarrollo económico, social y ambiental en beneficio de la población de la Provincia de Otuzco a través de un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.

62. Visión

La Visión Institucional de la Municipalidad Provincial de Otuzco corresponde al mediano plazo (2015 – 2018), en ella se describe el tipo de organización municipal que deseamos conseguir al 2018, alineada a la Visión y los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2012 – 2021.

Al 2018 brindaremos mejores servicios, en educación, salud, agua potable, saneamiento, seguridad para desarrollar su potencial humano, contribuiremos a que la población de la Provincia ejerza sus derechos ciudadanos, participando concertada y democráticamente, incrementando su infraestructura que permita desarrollar su economía, de manera competitiva con adecuados niveles de empleo e ingreso, consolidando su integración a los mercados, con apropiada tecnología de información, promoviendo la sostenibilidad a través del aprovechamiento racional de sus recursos naturales y la correcta gestión de riesgos.

6.3. Principios y Valores Institucionales.

Principios.

☒ **Participación.** Asumimos que todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestra la provincia de Otuzco tienen el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión pública, directamente o por medio de sus representantes elegidos.

☒ **Transparencia.** Como valor social que evidencie claridad y sinceridad en la gestión, sirva de mecanismo para luchar contra la corrupción.

☒ **Eficiencia.** Uso racional y bajo criterios cuantificables de los recursos materiales y financieros; para alcanzar **resultados** propuestos en función de los objetivos propuestos.

☑ **Eficacia.** Garantizando una gestión por resultados según los objetivos propuestos.

☑ **Legitimidad.** Que se generen bienes y servicios, que son rendimientos en el ejercicio de su actividad en el ejercicio de la actividad pública, respetando la ley y la misión institucional.

☑ **Subsidiariedad.** Gestionando la descentralización en la toma de decisiones a fin de que los ciudadanos participen y sean atendidos en sus necesidades urgentes y mejoren su calidad de vida.

Valores.

☑ **La equidad.** Acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo, a fin de cerrar las brechas entre los estratos gubernamentales y económicos con el poder en la población.

☑ **La solidaridad.** Atención a los más necesitados, demostrando calidad profesional y calidad humana.

☑ **Tolerancia y respeto.** En todos los niveles sociales relacionarse con la población con respeto a sus costumbres y organizaciones.

6.4. Ejes y Objetivos Estratégicos Institucionales (PEI).

6.4.1. Ejes Estratégicos.

Los Ejes Estratégicos Institucionales de la Municipalidad Provincial de Otuzco a partir de su PEI, son:

N°	EJES ESTRATÉGICOS PEI-MPO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NACIONALES-20121
Eje 1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Derechos Humanos e Inclusión Social.
Eje 2	Oportunidades y acceso a los servicios.	Oportunidades y acceso a los servicios.
Eje 3	Estado y gobernabilidad.	Estado y gobernabilidad.

Eje 4	Economía, competitividad y empleo.	Economía diversificada, competitividad y empleo.
Eje 5	Desarrollo provincial e infraestructura.	Desarrollo territorial e infraestructura productiva.
Eje 6	Recursos naturales y ambiente.	Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.

6.4.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos determinados para el PEI 2015 - 2018, establecen las intenciones más específicas dentro de cada eje estratégico, las mismas que están orientadas a conseguir resultados, considerando las prioridades y la visión de la MPO para el periodo 2015 – 2018.

MISIÓN DEL PEI	PDPC 2012-2021		PEI 2011-2014
	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Órgano de gobierno promotor del desarrollo provincial, orientado a una gestión moderna y democrática, brindando servicios públicos, promoviendo la igualdad de oportunidades, el acceso a servicios básicos y la interconexión, propiciando el desarrollo	Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Respeto de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Promover la vigencia de los derechos fundamentales en la población más vulnerable de provincia.
	Oportunidades y acceso a los servicios.	Mejorar las condiciones básicas de la población.	Facilitar el acceso equitativo a los servicios básicos a la población en situación de pobreza y extrema pobreza del ámbito de la provincia.
	Estado y gobernabilidad.	Fortalecimiento de la Administración pública, de las organizaciones y de	Mejorar la gestión integral de la MPO, la organización de la sociedad local y la participación

económico, social y ambiental, en beneficio de la población de la provincia de Otuzco a través de un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.		la participación ciudadana.	ciudadana en el ámbito de la provincia.
	Economía, competitividad y empleo.	Promover la inversión y el desarrollo sostenible con énfasis en el desarrollo productivo.	Fortalecer las actividades económicas - productivas rurales y urbanas de la provincia con potencialidades y vocaciones productivas.
	Desarrollo provincial e infraestructura.	Mejorar los accesos viales y productivos de la provincia.	Mejorar la infraestructura vial y de servicios municipales en la provincia.
	Recursos naturales y ambiente.	Promover el desarrollo de una cultura de aprovechamiento racional de los recursos naturales y de protección de los recursos hídricos.	Desarrollar la gestión ambiental urbana y rural en la provincia.

6.4.3. Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo de las

Personas (PDP)-2018.

6.4.3.1. Objetivos Estratégicos Generales.

Objetivo 1. Contar con talentos humanos competentes y motivados mediante el desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para mejorar el nivel de eficacia y eficiencia en forma oportuna de los servicios públicos municipales.

Objetivo 2. Mejorar la calidad de servicio al ciudadano en forma oportuna, eficiente y eficaz; ágil e innovador y que redunde positivamente en su bienestar familiar y social.

Objetivo 3. Concienciar a los funcionarios y servidores públicos sobre el cumplimiento de sus funciones a favor de la satisfacción de las necesidades del usuario y el prestigio de la entidad municipal de Otuzco.

Objetivo 4. Propiciar el desarrollar de un liderazgo participativo y una comunicación asertiva, tendiente a efectivizar el desempeño laboral en un óptimo clima institucional.

Objetivo 5. Fortalecer las competencias laborales de los funcionarios y servidores públicos acordes con los puestos y funciones que desempeñan.

6.4.3.2. Objetivos Estratégicos Específicos.

Objetivo 1. Contribuir a la transmisión y consolidación de la filosofía de la entidad municipal.

Objetivo 2. Favorecer el uso de nuevas tecnologías y formas de trabajo para optimizar el servicio al ciudadano.

Objetivo 3. Sensibilizar y apoyar en la adaptación al cambio para mejorar su desarrollo profesional y laboral.

Objetivo 5. Elevar la satisfacción en el trabajo y mejorar la calidad del servicio municipal.

6.5. Responsabilidad.

La Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, es responsable de la organización, y ordinación, socialización, ejecución, supervisión y evaluación del Plan de Desarrollo de Personas en la entidad municipal para el año 2018.

VII. CAPACITACIÓN.

En el marco de la Nueva Gestión Pública, los gobiernos locales del país enfrentan el reto de mejorar su propia gestión para resultados; a fin de responder a la urgente necesidad de mejorar la calidad de vida, los servicios y la atención de la ciudadanía.

La capacitación está muy relacionada con otros procesos administrativos, se deriva del análisis de la idoneidad de una persona para el desempeño del puesto, identificándose las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño del funcionario o servidor público en el puesto, así como una vez que el funcionario ha sido capacitado, esto debe de corresponderse con una mejora sustantiva de su desempeño en el puesto, lo cual debe de ser medido, monitoreo o evaluado de forma continua.

Así, la capacitación se convierte en una estrategia para el desarrollo de competencias que le permiten al talento humano adquirir herramientas con las que mejora su capacidad de producción, creación e innovación, y que son también congruentes con las funciones y el puesto en la que se desempeña y con los objetivos de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

Rosario Vilaboa, R. (2013), al respecto menciona a Chiavenato (2005, p.306), el mismo que precisa “La capacitación se enfoca en el cargo actual y promueve mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo”. Constituyéndose pues, en un proceso de aprendizaje que según el mismo autor permite la trasmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

En el marco de la planificación estratégica municipal y la planificación del desarrollo del talento humano, el proceso de gestión del talento humano debe plantearse objetivos que permitan alcanzar las metas deseadas.

En ese sentido, el Plan de Desarrollo de Personas de la municipalidad provincial de Otuzco se formula teniendo como base las definiciones contenidas en el Plan de Desarrollo Provincial Concertado PDPC 2012-2021, Reglamento de Organización y Funciones(ROF), Manual de Organización y Funciones(MOF), Plan Estratégico Institucional(PEI)-2018, las necesidades de capacitación de la Gerencia de Administración y Finanzas, entre otras gerencias que articulan objetivos institucionales que permitan alcanzar las metas deseadas.

7.1. Estrategias de capacitación.

Se propone las siguientes estrategias, las que orientan a la gestión pública para resultados a partir del fortalecimiento de las capacidades laborales a partir de la experiencia y habilidades hacia la mejora mejorar del desempeño y rendimiento funcional, que se vea reflejado en el servicio al ciudadano competitivamente (eficaz, eficiente y efectivo).

1. Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación/temática en las diferentes unidades orgánicas en función de los perfiles de puesto que nos permita identificar, fortalecer y evaluar las competencias laborales de los servidores públicos mediante una matriz, que nos permita elaborar la una malla temática.

Dentro de la gestión del talento humano por competencias, la definición de los perfiles de puestos supera a los habituales perfiles, cuyo contenido se centra en funciones mecánicas y tareas definidas. Los perfiles de puesto toman en cuenta los conocimientos, habilidades/destrezas, actitudes y experticia de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

N°	ORGANO DE DIRECCIÓN		CARGO	FUNCION ESPECÍFICA	ACCIONES DE CAPACITACIÓN/ TEMÁTICA DESEABLE	META DE ATENCIÓN

2. Elaborar el cuadro de acciones de capacitación /temáticas, enmarcadas dentro de los ejes y objetivos estratégicos institucionales.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PEI	PARTICIPANTES	PRESUPUESTO
Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Respeto de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.		
Oportunidades y acceso a los servicios.	Mejorar las condiciones básicas de la población.		
Estado y gobernabilidad.	Fortalecimiento de la Administración pública, de las organizaciones y de la participación ciudadana.		
Economía, competitividad y empleo.	Promover la inversión y el desarrollo sostenible con énfasis en el desarrollo productivo.		
Desarrollo provincial e infraestructura.	Mejorar los accesos viales y productivos de la provincia.		
Recursos naturales y ambiente.	Promover el desarrollo de una cultura de aprovechamiento racional de los recursos naturales y de protección de los recursos hídricos.		

3. Socializar el Plan de Desarrollo de Personas en cada una de las unidades orgánicas a fin de concientizar y lograr y lograr la predisposición del personal con las actividades a ejecutarse, con

apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas para su aprobación y posterior difusión a todas las Sub Gerencias correspondientes precisando la pre disposición de asistencia al curso, título del tema a tratar, lugar de realización del evento, fechas y horario.

4. Elaborar un plan de talleres de capacitación de estrategias de fortalecimiento de las capacidades del talento humano para mejorar la gestión pública de la MPO.

5. Considerar en el plan de talleres de capacitación el fortalecimiento de las siguientes competencias laborales, con el que se busca alcanzar un mejor desempeño laboral del talento humano y por ende implementar una nueva gestión pública en la Municipalidad Provincial de Otuzco.

NIVEL FUNCIONAL	COMPETENCIA
Directivos	Gestión Institucional
	Liderazgo
	Gestión del talento humano
	Calidad y mejora continua
	Planificación y organización
	Comunicación asertiva
	Toma de decisiones
	Trabajo en equipo
	Emprendimiento
Profesional , técnico y auxiliar	Adaptabilidad a los cambios del entorno
	Compromiso
	Iniciativa
	Consecución de objetivos
	Orientación de servicio
	Ética
	Responsabilidad

	Conocimiento del puesto
	Relaciones interpersonales
	Colaboración
	Cumplimiento de normas

VIII. METAS E INDICADORES.

ACCIONES DE CAPACITACIÓN/ TEMÁTICA	OBJETIVOS	INDIC.	CUANT.	META ANUAL	
Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	Respeto de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.				
Oportunidades y acceso a los servicios.	Mejorar las condiciones básicas de la población.				
Estado y gobernabilidad.	Fortalecimiento de la Administración pública, de las organizaciones y de la participación ciudadana.				
Economía, competitividad y empleo.	Promover la inversión y el desarrollo sostenible con énfasis en el desarrollo productivo.				
Desarrollo provincial e infraestructura.	Mejorar los accesos viales y productivos de la provincia.				
Recursos naturales y ambiente.	Promover el desarrollo de una cultura de aprovechamiento racional de los recursos naturales y de protección de los recursos hídricos.				

XI. NIVELES DE CAPACITACIÓN

N°	ACCIONES DE CAPACITACIÓN/ TEMÁTICA	ACCIONES DE CAPACITACIÓN	NIVELES		
			ORIENTACIÓN	PREVENTIVO CORRECTIVO	DESARROLLO

X. CRONOGRAMA

N°	ACCIONES DE CAPACITACIÓN / TEMÁTICA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MODALIDAD

XI. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DEL PDP-2018.

Se adecuará al presupuesto de la Municipalidad Provincial de Otuzco, partiendo del hecho de que existe claridad acerca de la responsabilidad de los Gobiernos Locales para el fortalecimiento de capacidades de sus servidores públicos, y del interés de las autoridades de implementar el plan de capacitación, podría considerarse algunas estrategias que trasciendan la disponibilidad presupuestaria surgida de los fondos percibidos desde el Estado, de ingresos propios o de cooperación.

XII. EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS-PDP

Se propone realizar una evaluación por competencias laborales. La evaluación del desempeño por competencias tiene estrecha relación con el diagnóstico de necesidades, para un nuevo plan de capacitación. Como se observa, se trata de un proceso sistemático que concluye con la aplicación del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.

Otuzco, diciembre de 20017.

**PROPUESTA DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL POR COMPETENCIAS PARA SER IMPLEMENTADO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE OTUZCO
2018**

FUNDAMENTACIÓN

El presente Plan, aborda la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco, para establecer un diagnóstico en la efectividad del servicio y elaborar una propuesta de mejora a implementar en el futuro.

En nuestra experiencia de servidor público, hemos aprendido que la eficiencia y la eficacia son parámetros de la calidad total, y juntas determinan la efectividad, por ello determinándose los niveles de ambos parámetros se pueden establecer estrategias de reajuste para la mejora de desempeño y servicio del talento humano, lo cual garantiza una buena gestión pública en la Municipalidad Provincial de Otuzco.

Esta estrategia de reajuste se establece en un Plan de evaluación de desempeño, basado en la teoría de las competencias propuestas para su implementación en dicha entidad.

Otuzco, diciembre de 20017.

INTRODUCCIÓN

La única finalidad de la función pública es satisfacer el interés general y el bien común de la población mediante la prestación de servicios públicos con calidad en forma oportuna, eficaz y eficiente.

“Uno de los sectores de la administración Pública, que ha demorado en ponerse acorde con la modernidad y en carrera de la calidad total en prestación de servicios, es indudablemente la Municipalidad, refiriéndonos a las municipalidades en general” (Flores A, 2011).

“Los servicios que se brindan en estas instituciones dejan mucho que desear se podría decir que son muestra de la ineficiencia alcanzada con experiencia. Sin embargo, es necesario realizar un análisis mucho más serio del por qué la situación actual de las Municipalidades y sobre todo de la situación de la Administración Tributaria Municipal y su necesaria modernización” (Flores A, 2011).

Al respecto (Hernández, 2006), precisa “El desarrollo municipal en general ha sido y es muy incipiente en el Perú, lo cual indudablemente involucra a todos sus sistemas” (Hernández, 2006).

“Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales” (Capuano, 2004).

Robbins (2004) “Aclara que la evaluación de desempeño es importante porque proporciona información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. “(p. 37).

Medina (1996) “Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo”.

De lo expuesto por los autores, podemos precisar que la práctica administrativa en una coyuntura política-social que vive actualmente nuestro país, demanda de una reforma

administrativa basada en el paradigma de la gobernanza que nos permita la toma de decisiones e implementarlas como modo de modulación y reequilibrio del modelo existente (burocracia) hacia una nueva gerencia pública.

Otuzco, diciembre de 20017.

I. OBJETIVO GENERAL.

Fortalecer el desarrollo de las funciones de los servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas, optimizando el desempeño laboral, para mejorar la eficiencia, la eficacia, la responsabilidad y la calidad de los servicios al usuario de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Establecer mecanismos técnicos-administrativos de diagnóstico, valoración y evaluación individual de los servidores públicos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

Establecer indicadores de logro y desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas, según el puesto y el logro de los objetivos institucionales en función de sus competencias.

Determinar necesidades del personal evaluado, para la creación de un plan de seguimiento y mejora profesional y laboral; así como contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas mediante la una comunicación asertiva.

II. ALCANCES

El sistema de Evaluación del desempeño por competencias, pretende incorporar y cubrir a todos los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco nombrado y contratado, dividiendo las evaluaciones en base a niveles funcionariales, según la homogeneidad de la función.

III. BASES LEGALES

Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Art. 39-2003.

Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público-1984.

Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Ley de la Carrera pública.

Ley N° 28175. Ley Marco del Empleo Público- 2004.

Decreto Legislativo N° 1023 Decreto Legislativo que crea la autoridad nacional del servicio civil, rectora del sistema administrativo de la gestión de los recursos humanos.
Decreto Legislativo N° 1025 Decreto Legislativo que aprueba crea la autoridad nacional del servicio civil, rectora de normas de capacitación y rendimiento para el sector público.
Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General-2011.
Reglamento de Organización de Funciones de la Municipalidad Provincial de Otuzco.

IV.PROCEDIMIENTO

Nuestra propuesta es que la evaluación sea de forma integral, sistemática y continua de apreciación valorativa de conocimiento, actitud y habilidad de servicio, acorde con sus funciones y metas de la Gerencia de Administración y Finanzas de Municipalidad.

V.PERIODO DE EVALUACIÓN

Se propone que la evaluación por competencias laborales se debe realizar periódicamente semestralmente, considerando como primer semestre entre los meses de enero a junio y al segundo de julio a diciembre del año 2018.

VI.CARACTERÍSTICA

La presente propuesta es flexible y adaptable a la realidad de la Gerencia de Administración y Finanzas; puede ser utilizado en otras Gerencias, así como en toda la entidad municipal.

VII.GRUPOS DE EVALUACIÓN

Se propone establecer cuatro (04) grupos de evaluación, a partir del tipo de las funciones laborales y responsabilidades que desarrollan los servidores públicos de la MPO.

- a) Directivo
- b) Profesional
- c) Técnico
- d) Auxiliar

VIII. PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN Y SUS RESPONSABILIDADES

a) Evaluado

Es aquel servidor público de dependencia jerárquica que tiene relación funcional directa con el evaluador de la entidad y tiene como responsabilidad con su participación responsable contribuir positivamente con el proceso.

b) Evaluador

Es aquel funcionario o servidor público de jerarquía inmediata superior del evaluado, tiene como responsabilidad socializar ante el personal de su dependencia las normas sobre la Evaluación (Directiva aprobada mediante Ordenanza Municipal), donde se da a conocer el periodo semestral, criterios de apreciación, registrar hechos positivos y negativos, emitir opiniones y recomendaciones respecto al evaluado.

Es importante que el evaluador no tenga parentesco hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad con el evaluado, así como mínimo tres meses en el cargo asignado.

c) Revisor

Es aquel funcionario o servidor público de jerarquía inmediata superior del evaluador y tiene como responsabilidad de garantizar el adecuado proceso de evaluación.

IX. ESCALA DE NIVELES VALORATIVOS

Muy bueno

Características individuales en grado superior demostrando eficiencia y eficacia en su trabajo.

Bueno

Destaca en el ejercicio de sus funciones de manera satisfactoria.

Regular

Muestra rendimiento inestable que cumple con las funciones que se le asigna con relativa precisión y oportunidad.

Deficiente

Muestra limitada capacidad para el desempeño de sus funciones y cuyas aptitudes no son aceptables.

IX. RANGOS DE PUNTUACIÓN

NIVEL VALORATIVO	DIRECTIVO		PROF. TÉC. AUXIL.	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
4.Muy bueno	84	100	84	100
3.Bueno	58	83	58	83
2.Regular	34	57	34	57
1.Deficiente	Menos	34	Menos	34

XI. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

1. Durante el proceso, se sugiere que el evaluador lleve un registro de las acciones positivas o negativas más resaltantes del servidor público, así como la toma de decisiones oportunas hechas a favor de la mejora del desempeño laboral de cada uno de ellos, en forma periódica (semestral). Anexo 01.
2. El evaluador deberá remitir las evaluaciones semestrales en la primera semana de haber concluido la evaluación semestral (enero, Julio). Anexos 02, 02A, 02 B y 02 C.
3. La Sub Gerencia de Recursos Humanos (Talentos Humanos), formulará el Cuadro Consolidado de Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores públicos (Anexo 04) a nivel de la Municipalidad Provincial de Otuzco.
4. La Sub Gerencia de Recursos Humanos (Talentos Humanos), debe remitir con cargo de conocimiento a cada dependencia un consolidado de sus resultados en orden de mérito y grupo de evaluación, así como los resultados individuales en la Boleta de Resultados de la Evaluación (Anexo 03) para ser entregados en forma confidencial a cada evaluado de la Municipalidad Provincial de Otuzco.
5. La Sub Gerencia de Recursos Humanos (Talentos Humanos), teniendo en cuenta los rubros de evaluación, así como las recomendaciones referidas en las Fichas de Evaluación del Desempeño Laboral, coordinará la formulación del Plan de Desarrollo de las Personas

(PDP), para fortalecer las capacidades del talento humano y el reconocimiento respectivo en base a los resultados obtenidos.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE ADINISTRACIÓN Y FINANZAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO			
Apellidos y nombres:			
Edad		Cargo	
Gerencia a la que pertenece			
Condición	Nombrado	Contratado	
Nombre del jefe inmediato superior			

I.COMPETENCIAS A NIVEL DIRECTIVO

En los espacios en blanco, marque con una X para calificar el criterio que mejor define la posición del servidor público. Lea y analice cuidadosamente antes de responder.

Gestión Institucional		
Definición de la competencia		Capacidad para establecer, orientar y alcanzar los objetivos y metas de la entidad municipal, en los plazos establecidos con eficiencia y eficacia.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Desarrolla prácticas de planificación y control, que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3		Evalúa los resultados, hace seguimiento y control a los resultados obtenidos.

2		Evidencia de la existencia de controles, a través de una documentación adecuada.
1		Controla datos y procesos confiables.
Liderazgo		
Definición de la competencia		Capacidad de generar compromiso y lograr respaldo respetando la jerarquía de mando, enfrentar con éxito los desafíos de la entidad municipal, asegurando la adecuada conducción del talento humano y lograr mantener un clima laboral armónico y desafiante.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo en equipo, mantiene motivados al talento humano y logra resultados oportunos.
3		Promueve y sostiene un clima laboral armónico y desafiante.
2		Estimula el trabajo y premia el desempeño laboral del talento humano.
1		Obtiene compromisos respetando la jerarquía de mando y asume los desafíos institucionales.
Gestión del Talento Humano		
Definición de la competencia		Es la capacidad para dirigir a personas, delegar funciones y autoridad. Monitorear y evaluar el avance para el cumplimiento de objetivos. Estimular su buen desempeño, promoviendo oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Desarrolla una adecuada gestión del talento humano.
3		Orienta y asigna funciones específicas según el puesto laboral y el perfil profesional.

2		Monitorea y toma decisiones oportunas para superar dificultades.
1		Promueve la gestión y desarrollo del talento humano mediante capacitaciones internas o externas para mejorar la gestión pública de la entidad.
Calidad y mejora continua		
Definición de la competencia	Capacidad para optimizar los recursos tangibles e intangibles, Dar valor agregado a través de las ideas o enfoques para mejorar el desarrollo del talento humano y la gestión pública de la entidad.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Plantea estrategias para gestionar el desarrollo del talento humano mediante capacitaciones y evaluación del desempeño laboral.
3		Toma decisiones oportunas que facilitan la consecución de objetivos, a través del eficiente uso de recursos.
2		Genera la disposición permanente de obtener solución a problemas.
1		Alcanza sus metas al lograr el uso eficiente de los recursos.
Planificación y organización		
Definición de la competencia	Capacidad para proyectarse eficaz y eficientemente en el área de su competencia, garantizando el cumplimiento de 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.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Diseña métodos de trabajo institucionales que determinen eficazmente metas y prioridades.
3		Define etapas de acción para el logro de objetivos en cada etapa en particular.

2		Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas, tareas o proyectos a su cargo.
1		Estructura y define su trabajo, determinando prioridades e importancia de sus actividades.
Comunicación asertiva		
Definición de la competencia		Capacidad de saber escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Se comunica eficazmente buscando adecuados que permiten establecer relaciones en todos los sentidos.
3		Selecciona los métodos de comunicación más adecuados, a fin de lograr intercambios efectivos.
2		Transmite en forma clara y oportuna (verbal y escrita) la información requerida.
1		Realiza preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas y tomar decisiones oportunas.
Toma de decisiones		
Definición de la competencia		Capacidad para conocer y analizar diversas situaciones, los recursos disponibles y su impacto en la institución y la ciudadanía, para luego tomar decisiones adecuadas orientadas al logro de objetivos institucionales o el área laboral que se hayan propuesto.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Toma decisiones mediante el análisis de opciones viables y convenientes, sobre la base del contexto, los recursos disponibles y su impacto en la institución.
3		Controla el desarrollo de las opciones de solución elegidas, asegurándose que respondan a las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia de las consecuencias.

2		Ejecuta con responsabilidad y calidad las opciones elegidas.
1		Analiza la información disponible y tomar decisiones acertadas.
Trabajo en equipo		
Definición de la competencia	Capacidad para relacionarse y colaborar con otros, formar parte de un grupo con la misma área o con otras de la institución, con el propósito de alcanzar el objetivo institucional.	
Nivel	puntaje	Comportamientos
4		Fomenta el espíritu de colaboración en su área laboral o la institución.
3		Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
2		Apoya el trabajo de su área y de las demás en la institución municipal.
1		Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
Emprendimiento		
Definición de la competencia	Capacidad para provocar cambios y habilidad para aceptar y apoyar cambios producidos por factores externos.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Identifica oportunidades existentes y los mejores proyectos acordes con el desarrollo y fortalecimiento institucional y el contexto social.
3		Agrega valor a los procesos que fortalezcan la entidad, a través de acciones y de ideas innovadoras.
2		Evalúa y se arriesga en la medida de lo necesario.
1		Identifica áreas en las que se puede demostrar la totalidad de capacidades emprendedoras.

Ética		
Definición de la competencia	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y buenos costumbres. Comprende que los valores están por encima de su accionar personal e institucional.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
4		Se desempeña laboralmente con respeto a la persona, los valores y principios morales.
3		Actúa cotidianamente orientado en valores, buenas costumbres y prácticas institucionales.
2		Demuestra y convive cultivando principios y buenas costumbres, aún sobre sus intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales adecuadas a las necesidades del usuario.
1		Respeto las políticas y valores de la entidad.

I. COMPETENCIAS A NIVEL PROF. TÉCNICO, AUXILIAR

Adaptabilidad a los cambios del entorno		
Definición de la competencia	Es la capacidad para dirigir a personas, delegar funciones y autoridad. Monitorear y evaluar el avance para el cumplimiento de objetivos. Estimular su buen desempeño, promoviendo oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Desarrolla una adecuada gestión del talento humano.
2		Orienta y asigna funciones específicas según el puesto laboral y el perfil profesional.
3		Monitorea y toma decisiones oportunas para superar dificultades.

4		Promueve la gestión y desarrollo del talento humano mediante capacitaciones internas o externas para mejorar la gestión pública de la entidad.
Compromiso		
Definición de la competencia		Capacidad para sentirse comprometido con su entidad y los objetivos que ella persigue.
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Define la filosofía institucional y motiva a los servidores municipales a sentirla como propia.
2		Cumple con las estrategias institucionales fijadas.
3		Conduce su área con responsabilidad bajo los lineamientos establecidos y motiva a sus integrantes a lograr una gestión por resultados.
4		Se conduce con valores y principios morales en su labor cotidiana.
Iniciativa		
Definición de la competencia		Capacidad para actuar proactivamente y solucionar problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la municipalidad y/o la ciudadanía.
Nivel	puntaje	Comportamientos
1		Analiza en profundidad las situaciones que se presentan y evita problemas potenciales.
2		Resuelve situaciones complejas en plazos perentorios con resultados eficaces y efectivos.
3		Promueve la participación democrática y el trabajo en equipo.

4		Plantea alternativas de solución. Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna frente a las oportunidades y a la resolución de problemas.
Consecución de objetivos		
Definición de la competencia	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos institucionales. Demuestra perseverancia y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Persevera en el logro de objetivos, a base de pautas firmes, constantes y concretas.
2		Gestiona la mejora en su área sobre políticas y estrategias tendientes a alcanzar la visión y estrategias institucionales.
3		Desarrolla procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme, a fin de alcanzar la estrategia institucional.
4		Cumple sus tareas y actividades de manera concreta, y se convierte en un referente para sus compañeros.
Orientación de servicio		
Definición de la competencia	Capacidad para actuar oportuna y amablemente al momento de atender las necesidades del usuario, generando confianza y satisfacción que evidencian su vocación de servicio.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Define los estándares de calidad en la atención a la ciudadanía.
2		Diseña e implementar mecanismos institucionales que permiten evaluar el índice de satisfacción de la ciudadanía.
3		Orienta y estimula el servicio adecuado y oportuno.
4		Brinda una atención cordial y efectiva al usuario de la municipalidad.

Ética		
Definición de la competencia	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y buenos costumbres. Comprende que los valores están por encima de su accionar personal e institucional.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Se desempeña laboralmente con respeto a la persona, los valores y principios morales.
2		Actúa cotidianamente orientado en valores, buenas costumbres y prácticas institucionales.
3		Demuestra y convive cultivando principios y buenas costumbres, aún sobre sus intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales adecuadas a las necesidades del usuario.
4		Respeto las políticas y valores de la entidad.
Responsabilidad		
Definición de la competencia	Capacidad que demuestra el grado de cumplimiento consciente de los compromisos y obligaciones de su labor asignada, cuidado de los recursos disponibles y la respuesta oportuna y eficaz a la confianza depositada para la obtención de los resultados esperados por la institución.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Muestra negligencia, cumple muy poco sus responsabilidades laborales.
2		Cumple con sus responsabilidades sencillas y rutinas de su +área de trabajo.
3		Cumple con la mayoría de sus responsabilidades laborales y muestra interés por lograr resultados positivos.
4		Muestra plena responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones laborales y se preocupa por hacer más de lo que le asigne.

Conocimiento del puesto		
Definición de la competencia	Capacidad para poner en práctica los conocimientos relacionados con instrucciones, políticas y procedimientos pertinentes a su trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar nuevas funciones del puesto desempeñado.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Aprende lento y trabaja con desgano.
2		Se adapta rápido al trabajo; se conforma con lo que sabe.
3		Se siente a gusto con lo que hace; muestra interés de mantenerse actualizado sus conocimientos.
4		Se esfuerza y muestra dominio teórico y práctico en sus funciones; capacidad de aprendizaje y mejora continua.
Relaciones interpersonales		
Definición de la competencia	Capacidad para mantener adecuadas y constructivas relaciones laborales y personales con subalternos, compañeros, jefes y usuarios en general.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		Muestra permanentes roces por su dificultad para relacionarse con sus pares, jefes y usuarios.
2		No obstante, muestra respeto con sus compañeros. Se muestra como una persona seria y mantiene distancia con los demás.
3		Es persona sociable y procura mantener buenas relaciones interpersonales. Inspira confianza.
4		Desarrolla su trabajo en forma armoniosa y propicia un adecuado ambiente laboral.

Colaboración		
Definición de la competencia	Capacidad de disposición para ofrecer ayuda espontánea o a petición, en aquellas actividades que permiten el logro de los objetivos propuestos, que no sean directamente de su responsabilidad o área de trabajo	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		No se involucra ni colabora en actividades adicionales a su labor.
2		Participa y colabora ocasionalmente en el trabajo fuera de sus obligaciones.
3		Con frecuencia y espontáneamente colabora en la mejora del servicio de su área.
4		Incondicionalmente y sin pretextos colabora en tareas adicionales a sus funciones por la mejora del servicio adecuado y oportuno.
Cumplimiento de normas		
Definición de la competencia	Capacidad de obedecer normativas y reglamentos definidos por la institución aplicables para el correcto desempeño; abarca también el grado de cumplimiento de órdenes o instrucciones dadas por los superiores.	
Nivel	Puntaje	Comportamientos
1		No cumple las normas y reglamentos vigentes, muestra indisciplina y ser una persona problemática.
2		Eventualmente no cumple con las normas e instrucciones. Ocasionalmente se inmiscuye en problemas laborales.
3		Es una persona disciplinada que acata fácilmente las normas y órdenes de sus superiores.
4		Cumple adecuadamente las normas e instrucciones del área y la institución; muestra una conducta correcta.

PUNTAJE Y CALIFICACIÓN

N°	Nombre de la competencia	Nivel valorativo	Puntaje asignado
1	Gestión Institucional		
2	Liderazgo		
3	Gestión del talento humano		
4	Calidad y mejora continua		
5	Planificación y organización		
6	Comunicación asertiva		
7	Toma de decisiones		
8	Trabajo en equipo		
9	Emprendimiento		
10	Adaptabilidad a los cambios del entorno		
11	Compromiso		
12	Iniciativa		
13	Consecución de objetivos		
14	Orientación de servicio		
15	Ética		
16	Responsabilidad		
17	Conocimiento del puesto		

18	Relaciones interpersonales		
19	Colaboración		
20	Cumplimiento de normas		
PUNTAJE TOTAL			

RANGO	CALIFICACIÓN
De 0 a 34 puntos	DEFICIENTE
De 34 a 57 puntos	REGULAR
De 58 a 83 puntos	BUENO
De 84 a 100 puntos	MUY BUENO

IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

Con relación al objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación se concluye que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo de gestión por competencias mejora significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018.

El desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial Otuzco, no es evaluado en forma periódica y se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco, 2018.

4.2. Recomendaciones.

Fortalecer las competencias laborales del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco mediante capacitaciones y presenciales para mejorar la competitividad y promover a las otras gerencias municipales.

Se recomienda evaluar el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco mediante y tomar las decisiones oportunas y eficientes para mejorar el servicio al usuario en forma oportuna, eficiente y eficaz.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias - Tesis de Pre Grado*. Gránica.
- Álvarez, P. (2015). *Propuesta para Determinar los Perfiles de Puestos por Competencias en la Gerencia de infraestructura orientado a mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora - Tesis Pre Grado*. Cajamarca, Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Arana, K., & Vásquez, A. (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la universidad privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014 - Tesis Pregrado*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Cabrero, E. (1998). *Estudio Introductorio. Gestión Pública ¿La 14 Para profundizar la distinción ver Koldo Echebarría Ariznabarreta (2000). Estudios sobre Gestión Pública Administración Pública de siempre bajo un nuevo disfraz? . En Barry Bozeman (coord.) La Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cancinos, A. M. (2015). *Selección del Personal y Desempeño Laboral - Tesis de Grado*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Carrión, J., & Ortiz, M. (2000). *La teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. Fundación Ibeoamericana del Conocimiento.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – Tesis Pre Grado*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferro Sistemas, Surco- Lima, año 2015 - Tesis Post Grado*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y Gestión Municipal - Tesis Post Grado*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, A. e. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). *La Gestión por Competencias*.
- De la Torre, J. F. (2013). *Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México. Tesis de Doctorado*. México: Universidad Complutense de Madrid.
- Duarte, K. A., & Salvatierra, D. A. (2014). *Propuesta de mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano Gad Cantón Sucre. Tesis de Ingeniero Comercial*. Sucre: Escuela Superior Politecnica.
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: ESPASA.

- Espinoza, G. L. (2018). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir. Tesis de Ingeniería Industrial*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Garate, H. O. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014. Tesis de Licenciado en Administración*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED SAS - Tesis Pre Grado*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, N. (27 de noviembre de 2014). *Teoría de la Gestión del Conocimiento*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Isch, E. (1996). *Guía de Capacitación en Gestión Ambiental Urbana para entidades Municipales de América Latina y el Caribe*. Santiago: PNUD: UNOPS.
- Ludeña, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales. Guía Técnico-Pedagógica para Docentes de Formación Profesional*. Lima: Programa de Capacitación Laboral - CAPLAB.
- Martinez, G. (2005).). *Conferencia presentada en el IV Congreso Internacional de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica.
- Martínez, W. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas - Tesis Post Grado*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Mejía, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” para optar el título de Licenciada Psicología Industrial /Organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Saleciana, sede Cuenca para el año 2014 - Trabajo Post Grado*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Saleciana.
- Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi - Tesis Pos Grado*. (2014). Trujillo, Perú.
- Municipalidad, P. C. (2011). *Manual de Organización y Funciones*. Otuzco: MPO.
- Nolverto, M. C. (2018). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, 2018.Tesis de Grado*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
- OIT. (1997). Productividad y Formación. *Organización Internacional del Trabajo*(143).
- OIT. (2009). *Los Procesos de Identificación y Análisis de Competencias en el Marco de un modelo de GRHxC en la Organización*. Organización Internacional del Trabajo.

- Oscó, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Pacucha-Andahuaylas Apurímac. Tesis de Pre Grado*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, X(3), 493-505.
- Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evolución mediante el modelo de 300 grados. Cuadernos Latinoamericanos de administración*. (Vol. IV). Bogotá, Colombia: Universidad El Bosque.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano CMO Estrategias para Retención de Personal. Tesis de Pre Grado*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Ramos, N., & Calixta, M. (2018). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, 2018 -Tesis Pre Grado*. Huánuco, Perú: Universidad de Huánuco.
- Real Academia Española de la Lengua. (2014). *Diccionario*. España.
- Rodríguez, S. (2010). *Procesamiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez"*. Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey.
- Romero, M. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 58-59; 81-126.
- Rueda, J. (2014). *Un enfoque de la cooperación al desarrollo*. Barcelona.
- Salaverry, F. (2018). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016. Tesis de Maestría*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- SENA. (2003). *Manual de Evaluación y Certificación con Base en Normas de Competencia Laboral*. Bogotá, Colombia: SENA.
- SERVIR. (2013). *Directiva N° 001-2013 SERVIR/GDSRH*. Lima, Perú: Insensato.
- Sierra, G. Y., & López, S. A. (2013). *Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012). Tesis de Grado*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Suñol, S. (2006). *Ciencia y Sociedad*. Santo Domingo, República Dominicana: Instituto Tecnológico.
- Tejada, E. (2011). *Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la municipalidad provincial de Bagua. Tesis de Ciencias Empresariales*. Bagua: Universidad Señor de Sipán.
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.

Vera, E. (2015 - 2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo - Tesis Pre Grado*. Marabí, Ecuador: Universidad Técnica.

Vicente, J. (2014). *Los funcionarios deben ser conscientes que representan al Estado*. Obtenido de <http://redgestorespublicos.pe/juan-jose-vicente-los-funcionarios-deben-ser-conscientes-que-representan-al-estado/>.

ANEXOS

Anexo 01

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración Pública

CUESTIONARIO

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de **“Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Gerencia de Administración y Finanzas de la municipalidad provincial de Otuzco durante el periodo 2018”** Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

I. DATOS GENERALES:

1. Género

- a) Femenino ()
- b) Masculino ()

2. Edad

- a) Menos de 25 años ()
- b) De 26 a 35 años ()

5. Condición laboral

- a) Nombrado ()
- b) Contratado ()

c) De 36 a 45 años ()

d) De 46 a más ()

3. Grupo profesional

- a) Profesional ()
- c) Técnico ()
- d) Auxiliar ()

4. Tiempo de servicios

- a) Menos de 2 años ()
- b) Más de 2 a 3 años ()
- c) Más de 4 a 5 años ()
- d) Más de 5 años ()

II. DESARROLLO DE ÍTEMS

Indicaciones: En el siguiente cuadro marque con un aspa (x) según corresponda.

ÍTEMS		Siemp.	Casi siemp.	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS		5	4	3	2	1
Dimensión: El Saber						
1	¿Considera usted que el fortalecimiento permanente de los conocimientos técnicos y de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral?					
2	¿Considera usted que en la Gerencia de Administración y finanzas se desarrolla una gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral?					
Dimensión: El Hacer						
3	¿Considera usted que el talento humano desarrolla sus habilidades técnicas, sociales y cognitivas para alcanzar un buen servicio al usuario de la municipalidad?					
4	¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral del talento humano?					
Dimensión: El Ser						
5	¿Considera usted que la actitud personal del talento humano influye en la forma de atención al usuario de la municipalidad?					
6	¿Considera usted que la práctica de valores de los servidores y funcionarios públicos influye en el desempeño laboral y la confianza del servicio al usuario?					

ÍTEMS		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL		5	4	3	2	1
Dimensión: Competencias laborales						
7	¿Considera usted que el talento humano debe tener el perfil adecuado a cada puesto laboral de la entidad?					
Dimensión: Idoneidad						
8	¿Considera usted que para lograr los fines previstos por la entidad se debe desarrollar competencias laborales y demostrar eficiencia y eficacia?					
9	¿Considera que se debe simplificar las tareas asignadas y toma decisiones oportunas en el desempeño de las funciones del talento humano?					
Dimensión: Formación y desarrollo profesional						
10	¿Considera que es necesario actualizar y adaptar al talento humano a la evolución tecnológica y a la mejora de la calidad del servicio?					
11	¿Considera que es necesario velar por una cultura basada en una gestión de calidad respecto a los servicios municipales mediante una gestión por competencias?					

Fuente: Elaboración propia